



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie retence v konkrétní společnosti v oblasti služeb  
Retention Strategy in Specific Company in the Service Sector

Student: Bc. Andrea Přenosilová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Andrea Přenosilová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Strategie retence v konkrétní společnosti v oblasti služeb  
Retention Strategy in Specific Company in the Service Sector

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Popis problematiky retence na trhu služeb
  3. Charakteristika vybrané společnosti a její postavení na trhu
  4. Využití kvantitativních a kvalitativních metod při formulaci strategie
  5. Vytvoření retenční strategie ve vybrané společnosti
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BÁRTA, Vladimír a kol. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM*. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 8024718149.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

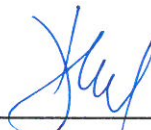
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



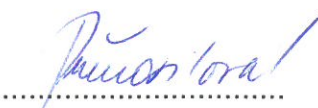
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 17. 4. 2016

  
.....  
Andrea Přenosilová

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za cenné rady a čas věnovaný při psaní diplomové práce. Další díky patří společnosti GE Money Bank a mému vedoucímu za čas a ochotu poskytnout informace zde obsažené.

# OBSAH

<b>1. Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Popis problematiky retence na trhu služeb .....</b>	<b>6</b>
2.1 Důležitost retence .....	6
2.2 CRM.....	6
2.3 Od akvizice po retenci .....	8
2.4 Proč zákazníci odcházejí.....	9
2.4.1 Špatný servis .....	9
2.4.2 Kobercový nálet .....	9
2.4.3 Žádná péče .....	9
2.4.4 Drahé služby a produkty .....	10
2.4.5 Bez individuálního přístupu.....	10
2.4.6 Finanční poradce .....	10
2.4.7 Spolupráce mezi bankami.....	10
2.5 Udržet zákazníka je levnější než pořídit nového.....	10
2.6 Retenční trendy v ČR .....	11
2.6.1 Bez retence.....	12
2.6.2 Data mining.....	12
2.6.3 Vše online .....	12
2.6.4 Segmentový přístup .....	13
2.6.5 RFM model .....	13
2.7 Důležité pojmy strategie společnosti .....	13
2.7.1 Mise a vize společnosti .....	14
2.7.2 Strategické cíle a operace .....	14
2.8 Globální trendy.....	15
2.9 Konkurenční výhoda .....	15
2.10 Principy strategického myšlení.....	16
<b>3 Charakteristika vybrané společnosti a její postavení na trhu .....</b>	<b>16</b>
3.1 Profil společnosti GE Money Bank .....	16
3.2 Konkurence GE Money Bank.....	18
3.3 Shrnutí profilu GE Money Bank.....	21
<b>4 Využití kvantitativních a kvalitativních metod při formulaci strategie .....</b>	<b>22</b>
4.1 Analýza SWOT .....	23
4.1.1 Analýza silných a slabých stránek .....	25
4.1.2 Analýza příležitostí a ohrožení.....	31

4.1.3 Závěry a doporučení ze SWOT analýzy .....	39
<b>4.2 Analýza PEST .....</b>	<b>40</b>
4.2.1 Politické vlivy na fungování banky .....	41
4.2.2 Ekonomické vlivy na fungování banky .....	42
4.2.3 Socio – kulturní vlivy na fungování banky .....	43
4.2.4 Technologické vlivy na fungování banky .....	44
<b>4.3 Dotazníkové šetření .....</b>	<b>45</b>
4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	46
4.3.2 Závěry a doporučení z dotazníkového šetření .....	61
<b>5 Vytvoření retenční strategie ve vybrané společnosti .....</b>	<b>64</b>
5.1 Impuls k vytvoření retenční strategie .....	64
5.2 Mise retence GE Money Bank .....	64
5.3 Vize retence GE Money Bank .....	64
5.4 Hodnoty retence GE Money Bank .....	64
5.5 Strategické cíle .....	65
5.5.1 Stanovení cíle vůči zákazníkům .....	66
5.5.2 Stanovení cíle vůči majitelům .....	66
5.5.3 Stanovení cíle vůči zaměstnancům .....	67
5.6 Návrh rozvoje retence GE Money Bank .....	67
5.6.1 Prevence .....	67
5.6.2 Promo inovativních produktů .....	68
5.6.3 Sekundární retenční produkt .....	68
5.6.4 Tip na nové retenční produkty .....	69
5.6.5 Proces .....	70
5.6.6 Složitost .....	70
5.6.7 Motivace bankéřů .....	70
5.6.8 Inovace v retenčním procesu .....	70
5.6.9 Využívání všech informací .....	71
<b>6 Závěr .....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>74</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>77</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	



# 1. Úvod

Cílem diplomové práce je zhodnotit interní a externí prostředí společnosti a vytvořit doporučení pro rozvoj retence v GE Money Bank.

Proč GE Money Bank? V GE Money Bank pracuji již 9. rokem, aktuálně na pozici kampaňového manažera na oddělení CRM (Customer Relationship Management). Proto jsem chtěla účelně využít znalostí, které za 9 let mám k dispozici a pomoci tak firmě analyzovat jedno z klíčových témat v bance.

Proč retenční strategie? Retence je pro každou společnost klíčová. Jsem ráda, že i v bankovníctví tato definice platí. Je mnohem nákladnější nového zákazníka akvírovat do banky, než zachránit stávajícího. GE Money Bank se retenci věnuje od začátku svého podnikání v České republice, avšak v posledních letech je otázka retence čím dál důležitější. Nastal boj o zákazníka. Společnosti se předhánějí, která zákazníkovi nabídne lepší úrok, běžný účet zdarma je již samozřejmostí. V této turbulentní době je důležité některé běžně zavedené postupy oprášit, zhodnotit a podívat se na nové trendy.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je tato práce věnována popisu problematiky retence na trhu služeb a tvorby retenční strategie. Nastiňuje důležitost retence, praxi a návaznost na CRM, tematiku odchodů klientů z bankovníctví, retenční trendy v České republice. Obsahem této kapitoly je také tematika věnována vytvoření strategie společnosti a na co nezapomenout při její tvorbě. V další kapitole charakterizujeme společnost GE Money a ukážeme její postavení na trhu.

V praktické části této diplomové práce využijeme metody, které zhodnotí současnou situaci GE Money Bank a nastíní budoucí výhled. Mezi použité metody patří analýza SWOT, analýza PEST a dotazníkové šetření. Poslední kapitola je věnována návrhu retenční strategie. Retenční strategie obsahuje misi a vizi retence, její hodnoty, strategické cíle a klíčové metriky. Na závěr jsou uvedena doporučení pro vedení GE Money Bank.

## **2 Popis problematiky retence na trhu služeb**

### **2.1 Důležitost retence**

Co je to retence? Obecně se dá vysvětlit slovo retence jako udržení, záchrana, zadržení. Retence na trhu služeb se váže k zákazníkům. To tedy znamená udržení si zákazníka, aby stále nakupoval a byl věrný, loajální k obchodníkovi, firmě. Současný svět bez hranic má pro nakupující nesmírnou výhodu široce dostupného výběru produktů a služeb. Tím retence a loajalita ve firmách nabývá na důležitosti. Dnes už si vybírá zákazník, ke kterému poskytovateli služeb se zapíše. Dnům, kdy si firmy vybíraly, které klienty budou obsluhovat, již odzvonilo. Klient se dnes již nemusí upisovat na rok, dva, tři a tím je loajalita a retence ve firmách ještě důležitější. Retenci, loajalitu a budování vztahu se zákazníkem ve firmách řídí CRM – Customer Relationship Management.

### **2.2 CRM**

CRM systém by neměl chybět v žádné firmě, která má o svého zákazníka zájem a chce klientovi věnovat dostatečnou péči. CRM systém, řízení a budování vztahu se zákazníky má pro firmu samozřejmě i finanční efekt, proto můžeme zavedení CRM do firmy považovat za strategické rozhodnutí, jehož investice se po čase vrátí.

CRM můžeme laicky popsat jako sběr údajů o zákaznickově chování, nakupování a jednání. Následně nasbírané údaje CRM systém analyzuje a vyhodnocuje. Pro klienta a firmu tak hledá optimální variantu a komunikační kanál, jak a jakou zprávu nebo nabídku zákazníkovi sdělí.

„Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

1. LIDÉ (lidský kapitál, zákazníci),
2. OBCHODNÍ PROCESY (zaměření, prolínání),
3. TECHNOLOGIE (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),
4. OBSAHY (data, obsah).“ [6, str. 10]

Prvek lidé se dělí na dvě složky. Lidský kapitál, který ve firmě CRM systém obsluhuje, a na konečné zákazníky, kterým směruje nabídku nebo servis produktu či služby. Zaměstnanci pro obsluhu CRM systému by měli v sobě skloubit hned několik dovedností (charakteristik). Základ je v analytickém a systematickém přemýšlení. Nezbytná však je i empatie – vcítění se do zákazníka a jeho potřeb.

Procesy můžeme definovat jako obchodní strategii, místa prodeje, setkání se zákazníky. Kanálů, jak prodat zákazníkovi nový produkt či službu, je mnoho. Jsou to například Call centra, která nabízejí produkty. Jejich služby jsou však placené. Dále můžeme uvést email, který je zdarma, ale ne každý zákazník mu důvěřuje. CRM systém právě spojuje a vyhodnocuje tyto proměnné a nabídne zákazníkovi správný produkt, správným kanálem.

Technologie jdou velmi kupředu. Neustále se vyvíjí a vylepšují. Pro firmu je rozhodující si určit, k čemu chce CRM systém používat, a podle toho si na trhu vybrat. Prvotní investice je rozhodně vyšší, ale správným použitím se vytvoří zisk.

Čtvrtým prvkem je obsah. Na obsahu celé CRM stojí. Obsah si můžeme představit jako nespecifikovaně velké množství dat. Například jsme v bance a klientce paní Nové přišla na účet vysoká finanční částka. Z toho můžeme usoudit, že bude chtít doplatit a zrušit svůj úvěr. Příchod vysoké finanční částky na běžný účet se stává signálem pro zavolání paní Nové, zda je vše v pořádku. Právě s daty pracuje obsluha CRM systému a stále více populární se stává Data mining.

Data mining můžeme z angličtiny přeložit jako vytěžování dat. Slouží ke hledání souvislostí a významu v datech.

Všechny prvky CRM spolu souvisí a úzce spolupracují. Kdyby se zanedbal jeden prvek, ohrozí to celý výsledek. Dobré řízení CRM ve firmě má hned několik benefitů:

- úspora nákladů – nabídku produktu pošlu jen těm klientům, kteří si pravděpodobně koupí nový produkt, nebo zavolám jen těm klientům, kteří pravděpodobně budou chtít odejít,

- řídí zisky firmy – řídí počet zákazníků ve firmě, když firma potřebuje nové klienty, CRM se zaměří na akvizici. Když klienti houfně odcházejí, firma se vrhne na retenci,
- posilování značky a vnímání firmy – jestli se jedná o nátlakový prodej nebo servis a následný prodej zákazníkovi, to také může CRM ovlivnit.

## 2.3 Od akvizice po retenci

Úspěšnou akvizicí klienta se rozumí, že klient nakoupil služby a stal se tak nově zákazníkem firmy. O takového klienta je vhodné se v prvních měsících starat. Pomoci mu nastavit a pochopit sjednané služby. Po době hájení se začíná s x-sell aktivitami, to znamená prodej dalších služeb. Podle psychologických teorií je snadnější klientovi nejdříve pomoci a teprve až máte klientovu důvěru, snáz si nakoupí další produkty či služby. Ve světě vysokorychlostního internetu a všude dostupných informací a nabídek vzniká mezi firmami boj o klienta. To znamená, že nestačí jen klientovi prodávat další a další produkty, ale je nutné se o klienta náležitě starat. Poslouchat jej, zapisovat si zákaznickova přání tak, aby klient cítil, že o něj firma stojí. Když si zákazník s firmou spojí pozitivní emotivní zážitek, když jí důvěřuje, jen tak firmu neopustí. Proto je důležité s klientem budovat silný partnerský vztah.

„Jak uvedl John G. Sanchez, prezident a generální ředitel společnosti Zunch Communications, v roce 2001 ve významné zprávě o marketingu vztahů se zákazníky: „Snížení míry odchodu zákazníků o pouhých 5 % znamenalo nárůst zisku o 85 % v případě pobočky jedné banky, 50 % u pojišťovacích společností a 30 % u řetězce autoservisů. Vydavatel kreditních karet MBNA America zjistil, že 5% zlepšení v udržení zákazníků znamenalo nárůst průměrné hodnoty zákazníků o 125 %.“ Jiní pozorovatelé zjistili, že 5% nárůst obchodů se stávajícími zákazníky může přinést až 50 % nárůst zisku.“ [6, str. 13]

## **2.4 Proč zákazníci odcházejí**

Důležité je položit si základní otázku, proč zákazníci odcházejí, co děláme špatně? Důvodů je hned několik. Uvedeme ty, které jsou z mé dosavadní praxe retenčního specialisty nejdůležitější. Tyto důvody uvádějí nejčastěji i sami zákazníci v telefonickém rozhovoru nebo na obchodním místě banky při rušení produktu či služby.

### **2.4.1 Špatný servis**

Pokud nemáme podporu, kam může zákazník zavolat, napsat, osobně se zastavit, pak ztrácíme důvěru. Jsme stále velmi konzervativní národ a máme rádi osobní kontakt, tzn. málo míst, kde se dá jednat osobně, může znamenat klientův odchod. Co může být ještě horší situace pro klienta, když se spojí s firmou a ta mu poskytne špatný nebo žádný servis. Dobré vztahy a spokojenost zákazníků dělají vždy lidé. Jak se říká, business je jen o lidech. Pokud ztratíte klientovu důvěru, velmi těžko se získává zpět. Navíc, když je jeden zákazník nespokojen, podělí se o nespokojenost s dalšími 10 lidmi a ty může nakazit proti nám. Naopak, když je zákazník spokojen, řekne to maximálně 2-3 lidem. Negativní zkušenosti se tedy šíří daleko rychleji. Je to jako s barelem, ve kterém je med. Kápnete do barelu s medem mililitr nafty a celý obsah zničíte, když však kápnete mililitr medu do barelu s naftou, nestane se nic.

### **2.4.2 Kobercový nálet**

Všem zákazníkům bez ohledu na jejich potřeby a chování nabízíme stejný produkt a velmi často. To může klienty opět odradit. Už dvakrát klient řekl, ať mu nevolají s nabídkami dopoledne, protože pracuje. Když klienta kontaktují potřeby opět dopoledne, stává se to podnětem k odchodu. Ignorace přání zákazníka se nevyplácí.

### **2.4.3 Žádná péče**

Když se zákazníkovi za celou dobu vztahu s námi neozveme a až v momentě, když chce odejít, o něj najednou začneme jevit obrovský zájem, i to je indikací, že se klient rozhodl správně a že má odejít. Klienti potřebují kontinuální péči po celou dobu trvání vztahu, tak si u klienta snáze vybudujeme důvěru a jeho loajalitu.

#### **2.4.4 Drahé služby a produkty**

Je důležité v cenové strategii pamatovat na situaci na trhu. Pokud chceme stále vyšší a vyšší zisky za standardní služby, za chvíli to zákazníkům dojde a odejdou. Klienti mají jednoduchý přístup k informacím a cenám na trhu produktů a služeb.

#### **2.4.5 Bez individuálního přístupu**

Každý chce být jedinečný, i zákazník. Chovejme se k němu tak, ocení to a nenajde si jinou společnost, kde jej ocení.

#### **2.4.6 Finanční poradce**

Jedním ze způsobů, jak finanční instituce získávají zákazníky, je spolupráce s finančním poradcem. Společnosti motivují finanční poradce penězi ze sjednaného obchodu s klientem. Když se však na proces podíváme z nadhledu, může to být zároveň i důvod k odchodu klienta z vašeho businessu, protože finanční poradce si přetáhne klienta k jiné společnosti a opět vydělá.

#### **2.4.7 Spolupráce mezi bankami**

Existuje dobrovolná spolupráce mezi bankami, které jsou zapojeny a spolupracují v České bankovní asociaci. Dohody upravují metody a postupy, jak může klient přecházet z banky do banky s běžným účtem, úvěrem. V tomto kroku se maximálně myslí na klienta, protože banka udělá vše za něj. Fakt, že banky spolupracují, však souvisí s odchodem klienta. Přechod mezi bankami je pro klienta jednodušší, nemusí se o nic starat, vše banka vyřídí za klienta. Je to jedna z hlavních výhod, na které klienti slyší a jsou ochotni změnit poskytovatele.

### **2.5 Udržet zákazníka je levnější než pořídit nového**

Obecně známé pravidlo hlásá, že pořídit si nového zákazníka je 5 až 10 krát dražší než stávajícího udržet. Jak uvádí Pavel Fara na webu [businessanimals.cz](http://businessanimals.cz) „Nový zákazník znamená nový zisk. Ale stávající zákazník je zisk jistý!“ [13]

Nedávná finanční krize zamíchala kartami téměř v každé společnosti či organizaci. Jak dokládá průzkum firmy SPSS, kterého se zúčastnilo 100 společností z regionu Evropy, soustředí se až 34 % dotázaných firem na to, jak si udržet stávající zákazníky. Na získávání nových zákazníků se oproti tomu zaměřuje pouhých 8 % společností. Výsledky průzkumu jsou v přímém rozporu s čísly, která vzešla ze stejného průzkumu provedeného v roce 2007. Tehdy se hlavní zájem společností soustředil na získávání nových zákazníků, které považovalo celých 40 % respondentů za nejdůležitější faktor. [6]

Dle mého názoru jde jen souhlasit, raději si hlídat všechny své ryby v rybníku než se pouze soustředit na lov nových.

## **2.6 Retenční trendy v ČR**

Boj o zákazníky se odehrává ve všech oblastech, kde vzniká vztah firma a zákazník. Nejvíce se o klienty perou v těchto oblastech:

- telekomunikace,
- energetika,
- bankovníctví,
- pojišťovnictví,
- velké obchodní řetězce.

U prvních čtyř vyjmenovaných najdeme společného jmenovatele, paušál. S paušálem se klienti dodavateli upíší a vzniká tak vztah. Telekomunikační obor začal s retenčním přístupem ke klientovi nejdříve z výše pěti uvedených. Telekomunikace mají náskok v retenční strategii cca pět let.

Retence se stále vyvíjí a hledají se nové a nové přístupy, jak si udržet zákazníka spokojeného a dále nakupujícího či využívajícího služeb. Jaké nové retenční trendy se aktuálně vyvíjejí?

### **2.6.1 Bez retence**

Zpět se v některých společnostech vrací strategie – bez retence, všichni jsou si rovni. Filosofie je zaměřena na ideje, proč dělat vír ve svých vodách, ke všem zákazníkům přistupujeme se stejnou cenovou politikou. Dle mého názoru je to velmi krátkozraké. V dnešní době potřebují lidé individuální péči a přístup. Každý zákazník je jinak citlivý na cenu.

### **2.6.2 Data mining**

„Tam, kde počet zákazníků dosahuje řádově desetitisíce a více, si analytikové neporadí bez tzv. data mining. Odhaluje skryté závislosti, vzory a trendy na základě dat, které dnes v CRM a podobných systémech pečlivě sbírá de facto každá společnost. Jeho cílem je zejména praktická využitelnost takto získaných informací, a to hlavně při segmentaci zákazníků, tedy jejich zařazení do sourodých skupin podle příslušného nákupního chování. Dále se využívá při předpovědi pravděpodobného chování zákazníků.“ [6, str. 61]

Dle mého názoru je data mining velmi užitečný. V retenčních strategiích se dá využít pro predikování odchodu klienta. Ze vzorců chování, které klient má, než zruší nějaký produkt, se dají postavit predikční kampaně. V těchto kampaních se zákazníků obvykle ptáme na spokojenost s firmou a nenápadně zjišťujeme, zda klient nechce odejít. Pokud máme signál že ano, predikční model se trefil. Klient chce odejít, přichází na řadu vyjednávání a retenční nástroje, které mohou klienty přesvědčit, aby ke konkurenci nechodili.

### **2.6.3 Vše online**

S narůstajícím počtem nových technologií pro rychlý přenos dat se živý svět - face to face, mění na online verzi. Zákazník si chce umět vše vyřídit ze své kanceláře nebo domova. Je to pro něj jednodušší a pohodlnější. Takže si o retenci říká online a chce vše dořešit i online. I toto se stává trendem dnešní doby.



#### **2.6.4 Segmentový přístup**

Každý zákazník je jiný a chová se odlišně. Maminka na rodičovské dovolené nebo top manažer firmy - neházejme je do jedno pytle a nenabízejme jim stejnou nabídku se stejnými výhodami a stejným způsobem. Je třeba si vytvořit segmentový přístup a chovat se ke každé skupině individuálně. Jednoduchý přístup můžeme vytvořit například podle:

- věku,
- bonity klienta,
- zaměstnání,
- bydliště,
- výše platu,
- produktů, které využívá.

#### **2.6.5 RFM model**

Menšího obchodníka nebo nově začínajícího může odradit velký objem dat a složité analýzy, které by musel vytvářet, aby se dostal ke správné segmentaci zákazníka. Vše zjednodušuje RFM model. Zkratka RFM je složena z:

R – recency,

F – frequency,

M – monetary.

Rozděluje tak zákazníky ve třech dimenzích: podle času, který uplynul od posledního nákupu, dle četnosti nákupů a podle celkové či průměrné peněžní hodnoty všech nákupů daného zákazníka. [21]

### **2.7 Důležité pojmy strategie společnosti**

K vytvoření funkční a ziskové strategie je zapotřebí píle a dlouhodobá příprava. Jedná se o soustavnou činnost, která se uvádí jako jedna z nejtěžších aktivit, která přísluší top managementu firmy. Schopná strategie se musí dívat do budoucnosti, sledovat konkurenci, zahraničí, učit se z minulosti, musí být velmi dobře promyšlená, sepsaná a odkomunikovaná všem zaměstnancům firmy. Na samotnou strategii musí být připravena a realizována veškerá operativa, tak aby se došlo k vytýčeným cílům strategie. [10]

V praktické části práce se budeme zabývat strategií retence v podniku, proto je důležité si pojmy, které budou často používány správně vydefinovat.

Pod pojmem strategie chápeme nástroj managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a hlavní (strategické) operace, jimiž bude tento směr realizován. Strategii tvoří tyto její základní součásti:

- mise,
- vize,
- strategické cíle,
- strategické operace. [10]

### **2.7.1 Mise a vize společnosti**

Mise je společně s vizí strategickou i taktickou součástí každé firmy, která chce světu něco říct, prosadit se a mít dlouhodobé zisky. Misi společnosti můžeme definovat také jako poslání firmy, proč existuje a co chce okolí poskytnout. Vize společnosti ukazuje obecný dlouhodobý směr, kde společnost chce být za několik let. [5]

### **2.7.2 Strategické cíle a operace**

Strategickými cíli už detailně definujeme, jak chceme vize a mise dosáhnout. Strategické cíle měříme pomocí metrik, které by měly splňovat podmínku SMART. Cíle by měly vycházet z důkladných analýz interního a externího okolí podniku. Nedílnou součástí by měla být i přání a sny majitelů firmy. [5]

Strategické operace jsou popis toho, jak chceme dosáhnout strategických cílů. Vše musí být propojeno a směřovat k vizi a misi společnosti. [10]

„Každá strategická operace musí obsahovat:

- název a číslo operace,
- vymezení konkrétního obsahu a očekávaných výsledků,
- určení vedoucího operace,
- strategický tým,
- dílčí aktivity a harmonogram jejich provedení,

- náklady na provedení,
- indikátory hodnocení dosažených výsledků,  
celkový přínos strategické operace.“ [10, str. 343]

Vymyšlením strategie však nic nekončí. Druhý těžký úkol, který musí top management zvládnout, je dostat strategii do krve všem zaměstnancům. Proto musí být strategie společnosti sepsána v dokumentu a snadno dostupná všem zájemcům. Musí být formulována stručně, ale komplexně. Dále musí být za každých okolností navázána na každodenní operativu.

*„Máte-li strategii jako konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečně a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou.“*

Philip Kotler

## 2.8 Globální trendy

Při určování strategie je důležité se dívat do minulosti, reflektovat přítomnost a hlavně dívat se do budoucnosti. S budoucností nám mohou pomoci světové globální trendy, které jsou známe. Pro oblast bankovníctví můžeme zmínit například:

- generace Y a Z – jak na ně reagovat, jak obsluhovat,
- rozvoj informatiky, technologií a sociálních sítí – nezůstat pozadu,
- přesun obyvatel do měst a vznik megaměst – urbanizace.

## 2.9 Konkurenční výhoda

Vlastnit konkurenční výhodu je klíčové pro firmu, která se chce odlišit a na trhu uspět. Konkurenční výhodu nebo také specifickou přednost podniku můžeme definovat takto: Jedná se o vlastnost podniku, kterou zákazníci vnímají, uznají za přednost a jsou ochotni za ni zaplatit. [10]

Vytvářet konkurenční výhodu je jeden z důležitých kroků při vytváření strategie podniku.

## **2.10 Principy strategického myšlení**

Vytvořit funkční strategii firmy je nelehký úkol. Jedním z pomůcek při tvorbě strategie je věnování se principům strategického myšlení.

„Principy strategického myšlení jsou tyto:

- princip maximální kreativity,
- princip interdisciplinarity,
- princip orientace na budoucnost,
- princip variantnosti,
- princip permanentnosti,
- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace zdrojů,
- princip vědomí práce s časem,
- princip kombinace intuitivních a exaktních metod,
- princip agregovaného myšlení,
- princip zpětnovazebního myšlení.“ [10, str. 54]

## **3 Charakteristika vybrané společnosti a její postavení na trhu**

Ve třetí kapitole popíšeme GE Money Bank v České republice, na jaké služby se orientuje, jaké má výsledky a plány. Srovnáme tuzemské banky podle počtu klientů, poboček a velikosti bilanční sumy.

### **3.1 Profil společnosti GE Money Bank**

GE Money Bank patří mezi největší české peněžní ústavy. Je univerzální bankou, která disponuje jednou z nejširších sítí poboček a bankomatů v České republice. Své služby orientuje jak na občany, tak na malé a střední podniky. Její velkou výhodou je, že je součástí jedné z největších a nejsilnějších společností na světě. GE má diverzifikované portfolio průmyslových i finančních firem, které generují vlastní finanční aktiva. [12]

GE Money Bank patří do divize GE Money. V této divizi v České republice působí ještě další dvě společnosti: GE Money Auto a nejmladší GE Money Leasing. GE Money Bank se na český trh dostala skoupením části krachující Agrobanky, odkoupila si její zdravou část a síť poboček. Do roku 2005 podnikala GE Money Bank pod názvem GE Capital Bank. Od 17. ledna 2005 již vystupuje pod názvem GE Money Bank.

GE Money Bank je typická svými inovacemi, které přináší na český trh již od roku 1998. GE Money Bank představila na českém trhu například tyto inovace:

- plnohodnotný elektronický výpis z účtu,
- Konsolidaci půjček,
- paušální běžný účet typu all inclusive pro drobnou (Genius Active) a firemní klientelu (Genius Business Active),
- Refinancování hypoték,
- plnohodnotnou komunikaci s klienty pomocí zabezpečeného internetového chatu,
- odměňování klientů penězi za používání platebních karet,
- nové způsoby bezkontaktního placení formou NFC - platební kartu, bezkontaktní platební nálepkou a kartu v mobilu,
- unikátní analytickou nadstavbu Internet Banky, která umožňuje získat kontrolu nad příjmy i výdaji a plánovat rodinný/osobní rozpočet - aplikaci GE Money Manager. [12]

Inovační novinkou poslední doby je binometrický podpisový vzor – Signpad. Signpad je speciální tablet, který zaznamená podpis a převede ho do elektronické podoby, a to jak grafické provedení, tak i biometrické informace, jako jsou velikost, čas, dynamika nebo tlak ruky při podepisování. Následně lze jednoznačně identifikovat osobu, která dokument podepsala. I kdyby se podvodník naučil imitovat podpis jako obrázek, zaručeně nedokáže napodobit způsob, jakým vznikl. [16]

„GE Money Bank zavedla signpady jako první finanční instituce v Česku. Vybavila jimi všechny své pobočky. Klienti již podepsali biometricky více než 600 tisíc dokumentů, a podle banky tak ušetřili téměř 20 vzrostlých stromů.“ [16]

Poslední uvedená inovace – Signpad - získala ocenění BANKOVNÍ INOVÁTOR 2015, kterou uděluje široká veřejnost prostřednictvím webových stránek [www.nejbanka.cz](http://www.nejbanka.cz).

GE Money Bank také sbírá ocenění v již tradičním hlasování Zlatá koruna. V roce 2015 GE Money Bank v soutěži Zlatá koruna získala už po patnácté 1. místo. V kategorii platebních karet dokonce dosáhla zlatého hattricku, od roku 2013 na první místo nikoho nepustila. To potvrzuje silnou pozici lídra v platebních inovacích. [17]

### 3.2 Konkurence GE Money Bank

Konkurence na českém bankovním trhu je bohatá. Je dobré mít své konkurenty pod dohledem a sledovat dění na trhu. Na internetu, v tisku a odborných publikacích se často objevují různá srovnávání konkurence bank. V jednom zdroji je uvedeno, že GE Money Bank patří do první čtyřky tuzemských bank, v jiném že GE Money Bank patří do první šestky tuzemských bank. Na řazení se můžeme podívat z různých pohledů. Nejčastěji se banky srovnávají podle:

- počtu klientů,
- počtu poboček,
- bilanční sumy.

**Tabulka 3.1: Banky podle počtu klientů k 1. čtvrtletí 2015**

Banka	Počet klientů	Meziroční změna
<b>Česká spořitelna</b>	5 milionů	-4 %
<b>ČSOB</b>	2,9 milionu	-1 %
<b>Komerční banka</b>	1,6 milionu	+1,8 %
<b>GE Money Bank</b>	1 milion	nezveřejnila
<b>mBank</b>	534 tisíc*	+9,9 %*

<b>Raiffeisenbank</b>	nezveřejňuje - cca 500 tisíc	nezveřejňuje
<b>Fio banka</b>	480 tisíc*	+33 %*
<b>Air Bank</b>	343 tisíc	+42 %
<b>UniCredit Bank</b>	343 tisíc	+7,6 %
<b>Zuno Bank</b>	250 tisíc*	+13 %*
<b>Equa bank</b>	140 tisíc	+50 %
<b>Sberbank</b>	86 tisíc	+28,8 %
<b>Expobank</b>	nezveřejňuje	nezveřejňuje
<b>Citibank</b>	nezveřejňuje	nezveřejňuje

*Zdroj: Upraveno podle [14]*

*\*Poznámka: Stav mBank k 31. 12. 2014. Fio banka a Zuno Bank uvedly počet klientů za českou i slovenskou část.*

Z pohledu srovnání konkurence podle počtu klientů se GE Money Bank zařadila do první čtyřky tuzemských bank s počtem 1 milion klientů. Na stupnici před GE Money Bank jsou Komerční banka, ČSOB a s největším počtem klientů Česká spořitelna. Všechny zmíněné banky jsou na bankovním trhu dlouho a mají silné kořeny v českém bankovníctví. Česká spořitelna sází na své jméno a rozsáhlou síť bankomatů a poboček. ČSOB a KB jsou orientovány na drobné i větší podnikatele.

Co může být pro velkou čtyřku alarmující je meziroční nárůst klientů menších bank. Air Bank vstoupila na trh v listopadu 2011 a již nyní má přes 300 tisíc klientů, meziroční nárůst je ve výši 42 %. Equa bank s meziročním nárůstem 50 % má 140 tisíc klientů a na českém trhu působí od září 2011. Velké čtyřce ale stejným tempem neklesají počty klientů. Můžeme se tedy domnívat, že si občané pořízují více než jeden bankovní účet u více bank. Tuto domněnku doprovází i fakt, že Česká národní banka ke konci roku 2013 evidovala 16,7 milionů účtů. Na jednoho obyvatele Česka tak připadá zhruba 1,6 bankovního účtu. [14]

**Tabulka 3.2: Banky podle počtu poboček k 1. čtvrtletí 2016**

<b>Banka</b>	<b>Počty poboček</b>
<b>Česká spořitelna</b>	623
<b>Komerční banka</b>	394
<b>GE Money Bank</b>	228
<b>ČSOB</b>	224
<b>Fio banka</b>	210
<b>Raiffeisenbank</b>	121
<b>UniCredit Bank</b>	117
<b>Poštovní spořitelna</b>	75
<b>Expobank CZ</b>	39
<b>Air bank</b>	32
<b>mBank</b>	26
<b>Oberbank AG</b>	21
<b>Sberbank CZ</b>	15
<b>Equa bank</b>	6
<b>COMMERZBANK</b>	5
<b>Citibank</b>	5
<b>Evropsko-ruská banka</b>	2
<b>Zuno bank</b>	1
<b>VÚB</b>	1

*Zdroj: Upraveno podle [18]*

Z pohledu srovnání konkurence podle počtu poboček se GE Money Bank zařadila do první trojky tuzemských bank s počtem 228 poboček v ČR. Na stupnici před GE Money Bank jsou Komerční banka a s největším počtem poboček Česká spořitelna. Na žebříčku se velmi těsně za GE Money Bank nachází ČSOB. Může se zdát, že potřeba kamenných poboček není až tak důležitá, ale jak vyšlo z dotazníkového šetření provedeného pro tuto práci 23,9 % zákazníků bank dává přednost návštěvě osobně v kamenné prodejně před online spojením.



**Tabulka 3.3: Banky podle bilanční sumy k 1. čtvrtletí 2015 (v mld. korun)**

Banka	Objem vkladů	Objem úvěrů	Bilanční suma
ČSOB	676,2	554,9	953,1
Česká spořitelna	679,2	524,1	924,9
Komerční banka	650	513,7	912,2
UniCredit Bank	328,1	349	537
Raiffeisenbank	173	183,5	222,8
GE Money Bank	97,8	118,3	146,5
Sberbank	48,7	54,1	67,8
Air Bank	57,6	25,6	65,1
Fio bank	42,6*	11,6*	44,9*
Equa bank	24,4	19,6	27,3
mBank	24,6*	14,5*	nezveřejňuje*
Expobank	16,3	13,9	20
Zuno Bank	20 *	1,1*	11,5 *
Citibank	nezveřejňuje	nezveřejňuje	nezveřejňuje

*Zdroj: Upraveno podle [14]*

*\*Poznámka: Stav mBank k 31. 12. 2014. Fio banka a Zuno Bank uvedly počet klientů za českou i slovenskou část.*

Při srovnání bank podle bilanční sumy se GE Money Bank řadí do první šestky velkých tuzemských bank. Bilanční suma vyjadřuje úhrn celkových aktiv a pasiv banky. Můžeme si položit otázku proč UniCredit Bank a Raiffeisenbank, které jsou počtem klientů o polovinu menší než GE Money Bank, mají tak vysokou bilanční sumu. Odpovědí je korporátní financování, ve kterém jsou obě banky silné. Na jednoho klienta tak připadá vyšší suma úvěrů a naopak na jednoho klienta připadá vyšší částka uložených peněz.

### **3.3 Shrnutí profilu GE Money Bank**

Rok 2014 patřil mezi úspěšné roky. Skupina GE Money se rozšířila o novou společnost VB Leasing CZ, spol. s r. o., která se nově jmenuje GE Money Leasing, s. r. o.. V komerčním bankovníctví GE Money Bank vstoupila do nového odvětví financování komerčních nemovitostí. [15]

Výsledky roku 2014:

- konsolidovaný čistý zisk vzrostl o 11 % a dosáhl 4,3 miliardy Kč,
- celková aktiva vzrostla o 7 % a dosáhla výše 144,1 miliardy Kč,
- vklady klientů činily 96,9 miliardy Kč, vrostly o 3,3 miliardy v porovnání s předchozím rokem,
- úvěrové ztráty činily 1,4 miliardy Kč, poklesly o 53 % v porovnání s předchozím rokem,
- provozní náklady (tj. správní náklady a odpisy majetku) činily 5,1 miliardy Kč, poměr provozních nákladů k čistým výnosům (Cost/Income Ratio) tak tvořil 42,5 %,
- kapitálová přiměřenost vzrostla na 27,8 % a je téměř na dvojnásobku regulatorního požadavku (14 %). [15]

Korporace General Electric (GE) oznámila 10. dubna 2015 svůj záměr vytvořit jednodušší a efektivnější společnost a tedy výrazně omezit rozsah aktivit své divize GE Capital. V rámci toho má korporace GE v úmyslu v následujících 24 měsících prodat většinu společností GE Capital, mezi které patří i skupina GE Money v České republice. [15]

Aktuálně GE Money Bank prochází fází prodeje společnosti. Uvnitř banky se vše připravuje k prodeji a změně vlastníka. Ve 2. kvartále 2016 dojde k přejmenování společnosti. Informace, jaké bude GE Money Bank mít jméno, je v tuto chvíli tajná.

## **4 Využití kvantitativních a kvalitativních metod při formulaci strategie**

V této kapitole se zaměříme na analýzu GE Money Bank. Analýzu provedeme jak z vnějšího pohledu, tak z pohledu uvnitř banky. Kvantitativní část bude zastoupena z pohledu psychologické explorační. Analyzovat současnou situaci pro určení budoucí strategie je nutné. Z analýz zjistíme, v jakém prostředí banka působí, jak výkonná je v porovnání s konkurencí, jaké existují faktory, které banku ovlivňují. Z vnitřního pohledu zjistíme silné a slabé stránky banky. Jedná se o velice

cenné informace a analýzy by se neměly podceňovat a naopak by se měly provádět pravidelně.

Pro seznámení s vnitřní situací podniku použijeme analýzu SWOT.

Pro poznání vnějšího okolí podniku použijeme analýzu PEST.

V dotazníkovém šetření se zaměříme na chování zákazníků tuzemských bankovních ústavů v předem určených situacích.

#### **4.1 Analýza SWOT**

Analýza SWOT se využívá pro zmapování situace uvnitř podniku. Popisují se silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. S pomocí SWOT analýzy se komplexně vyhodnotí fungování firmy uvnitř a popíše se ohrožení nebo nové výzvy pro růst.

Jednotlivá písmena symbolizují oblasti k analýze:

- S – Strengths – Silné stránky,
- W – Weaknesses – Slabé stránky,
- O – Opportunities – Příležitosti,
- T – Threats - Hrozby.

Analýza SWOT byla provedena pomocí vybrané pracovní skupiny, která má dobré znalosti o firmě. Pracovní skupina byla záměrně vybraná ve složení, aby obsahovala externí i interní pracovníky, zaměstnance na různých profesních úrovních, skeptiky, realisty, optimisty.

Se zaměstnanci proběhl pracovní workshop, který trval 1,5 hodiny. Pracovní skupina obsahovala 10 členů. Členové byli z různých oddělení, všichni mají znalosti o retenci a loajalitě zákazníků. Na začátku setkání proběhl úvod - proč jsme se sešli, poté seznámení účastníků, vysvětlení pravidel brainstormingu, samotný brainstorming.

Brainstorming je metoda, která se hodí, když potřebujeme sesbírat nové nápady, myšlenky. Jeho síla je ve skupině, která se v jednotlivých nápadech inspirovala od ostatních účastníků. Pravidla jsou jednoduchá a je nutné je dopředu účastníkům sdělit. Základní pravidla brainstormingu:

- zákaz kritiky nápadů,
- každý nápad se hodí,
- každý má prostor se vyjádřit,
- každý nápad se zapisuje,
- všichni účastníci jsou si rovni.

Skupina vybrainstormovala 84 unikátních myšlenek pro silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro firmu GE Money Bank. Jednotlivé kategorie byly počtem obsaženy takto:

- silné stránky = 25,
- slabé stránky = 22,
- příležitosti = 22,
- hrozby = 15.

Den poté proběhlo pokračování již v užším kruhu čtyř účastníků. Smyslem pokračování je okruh myšlenek zúžit, aby se s ním dalo pracovat a obsahoval jen ty nejdůležitější body. Cílem bylo získat u každé kategorie po osmi bodech.

SWOT analýza vypracovaná v této diplomové práci není oficiální analýzou za celou GE Money Bank. Pro účely této diplomové práce je vytvořena z užší perspektivy, zaměřuje se pouze na retenční oblast.

**Tabulka 4.1: SWOT analýza GE Money Bank**

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Kocour - maskot	Fluktuace zaměstnanců	HR politika	Rebranding, nejistota
Internet banka	Depozita	SME business	Fluktuace
Kapitálová přiměřenost	Distribuce SME	Odpoutání od HQ	CCD a MCD zákon
Inovace	Přísné Compliance, Risk	Akvizice	Prodej
Agro produkty	Hypotéky	Mírnější Legal, Compliance, Risk	Šetření na nesprávných místech
Technologie, systémy	Chybí individuální přístup a procesy	Hypotéční trh	Ztráta klíčových zaměstnanců
Fraud Monitoring	Online svět	Portfolio IF a pojištění	Brokeři
Síť poboček	Nevyužívání klientských informací	Retence na OM	Neexklusivní slevy, konkurenční boj

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Dalším krokem bylo osm nejdůležitějších bodů nechat ohodnotit experty z banky, aby jednotlivé body obodovali dle jejich síly neboli váhy.

#### 4.1.1 Analýza silných a slabých stránek

Pro ohodnocení jednotlivých bodů jsme využili čtyřbodové stupnice. Sudý počet jsme vybrali záměrně, abychom předešli výběru středové (neutrální) hodnoty.

Pro analýzu silných a slabých stránek se využívá hodnocení ze dvou pohledů:

- výkonnosti,
- důležitosti.

K hodnocení připojujeme i slovní hodnocení pro lepší orientaci a určení váhy.

##### **Hodnocení výkonnosti:**

- 1 = neuspokojivé
- 2 = uspokojivé
- 3 = velmi dobré
- 4 = výborné

##### **Hodnocení důležitosti:**

- 1 = nedůležité
- 2 = méně důležité
- 3 = důležité
- 4 = velmi důležité

**Tabulka 4.2: Hodnocení silných stránek**

SILNÉ STRÁNKY	Hodnocení výkonnosti					Hodnocení důležitosti				
	1.	2.	3.	4.	AVG.	1.	2.	3.	4.	AVG.
Kocour - maskot	3	4	3	4	<b>3,5</b>	4	3	2	2	<b>2,8</b>
Internet banka	2	3	4	3	<b>3,0</b>	4	3	4	4	<b>3,8</b>
Kapitálová přiměřenost	4	3	3	4	<b>3,5</b>	3	3	4	3	<b>3,3</b>
Inovace	2	3	3	4	<b>3,0</b>	3	3	3	3	<b>3,0</b>
Agro produkty	3	4	4	4	<b>3,8</b>	2	2	2	2	<b>2,0</b>
Technologie, systémy	1	3	4	2	<b>2,5</b>	3	3	3	4	<b>3,3</b>
Fraud Monitoring	4	4	3	4	<b>3,8</b>	2	2	3	2	<b>2,3</b>
Síť poboček	3	4	3	3	<b>3,3</b>	3	3	3	2	<b>2,8</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### **Detail silných stránek**

Silná stránka je výhoda, kterou má GE Money Bank jako prokazatelnou konkurenční výhodu oproti nejbližší konkurenci.

#### **Kocour – maskot**

Kocour „mrzout“ je hlavní postavou reklam a propagace GE Money Bank. Tato postava se zaváděla záměrně pro odlišení jména banky od konkurence. Cílem bylo mít spojovací prvek pro veškerou marketingovou komunikaci. Míra rozpoznání jednotlivých komunikací se měří podle ukazatele Brand Awareness. Se startem kocouřího brandu překonává tento ukazatel většinu konkurence. Kocouří brand tedy funguje efektivně. Kocour jako maskot je konkurenční výhodou, kterou si klient spojí s emocí a zapamatuje si značku GE Money Bank.

#### **Intenet banka**

On-line svět je trendem tohoto století. Propracovaná a uživatelsky přívětivá internet banka je nutností. GE Money Bank má výhodu, že svou internet banku má jednoduchou, propracovanou a systematickou. Toto tvrzení se potvrdilo přímo uživateli a ohodnotilo internet banku Zlatými korunami ve stejnojmenném hlasování.

## **Kapitálová přiměřenost**

Kapitálová přiměřenost je ukazatel, který musí ze zákona splňovat všechny komerční banky, aby mohly provozovat svou činnost. Kapitálová přiměřenost GE Money Bank byla ke konci roku 2014 ve výši 27,8 %, což je skoro dvojnásobek požadovaného minima Českou národní bankou.

## **Inovace**

GE Money Bank je inovativní bankou. Je to zapsáno v její strategii, ale i v samotné struktuře zaměstnanců. Inovativní nápady jsou vyžadovány a realizovány. Poslední novinka SignPad, který ušetří životní prostředí jsme zmiňovali již v kapitole 3.1.

## **Agro produkty**

GE Money Bank skoupila v roce 1998 Agrobanku a s ní i portfolio zemědělců. I v současnosti se na zemědělce zaměřuje a nabízí pro ně individuální produkty.

## **Technologie, systémy**

Vybudované systémy schvalování a sjednávání produktů mohou vyřízení žádosti urychlit. GE Money Bank umí produkty schvalovat relativně rychle a bez zbytečných průtahů, tak aby měl klient peníze rychle k dispozici.

## **Fraud monitoring**

Fraud monitoring je služba, která je pro klienty zdarma. Tato služba detekuje podezřelé zacházení s peněžními prostředky na účtech klientů. Například výběr z bankomatu v zahraničí a po chvíli opětovný výběr na druhé straně zeměkoule. V tomto extrémním případě se klientovi ihned blokuje karta. Mírnější případy kupříkladu ojedinělý velký výběr kreditní kartou, banka také monitoruje a zavolá klientovi nebo zašle SMS s ověřením, zda si opravdu vybíral. Tato služba je výhodná jak pro klienta, tak i pro banku samotnou.

## **Síť poboček**

GE Money Bank má třetí největší síť obchodních míst, kde může klient vyřídit své požadavky. Pro klienty je stále obchodní síť důležitou součástí poskytování bankovních služeb.

**Tabulka 4.3: Hodnocení slabých stránek**

SLABÉ STRÁNKY	Hodnocení výkonnosti					Hodnocení důležitosti				
	1.	2.	3.	4.	AVG.	1.	2.	3.	4.	AVG.
Fluktuace zaměstnanců	1	1	1	1	<b>1,0</b>	4	4	4	4	<b>4,0</b>
Depozita	2	1	1	2	<b>1,5</b>	2	3	3	3	<b>2,8</b>
Distribuce SME	1	1	1	1	<b>1,0</b>	3	3	3	4	<b>3,3</b>
Přísné Compliance	2	2	2	2	<b>2,0</b>	3	2	1	2	<b>2,0</b>
Hypotéky	2	1	1	1	<b>1,3</b>	4	3	3	4	<b>3,5</b>
Individuální přístup a procesy	2	2	1	1	<b>1,5</b>	2	3	3	4	<b>3,0</b>
Online svět	2	2	2	1	<b>1,8</b>	3	3	4	4	<b>3,5</b>
Nevyužívání klientských informací	2	2	1	1	<b>1,5</b>	3	3	4	4	<b>3,5</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### **Detail slabých stránek**

Slabá stránka je stránkou, kterou má GE Money Bank jako prokazatelnou slabinu oproti nejbližší konkurenci.

### **Fluktuace zaměstnanců**

Fluktuace zaměstnanců se jeví jako velký problém, hlavně na obchodních místech. Školení bankéřů stojí nemalé náklady, ale co je důležitější, na obchodních místech se ztrácí znalost a loajalita. Pro budování pevného vztahu se zákazníky je důležitá důvěra. V stále měnícím se personálu a juniorních bankéřích se tato důvěra může lehce ztratit.

### **Depozita**

Proto, aby GE Money Bank mohla být plnohodnotnou bankou, potřebuje v portfoliu poskytovat i depozitní produkty, které jí v tuto chvíli chybí. Na trhu nyní však nejsou vhodné podmínky pro vznik depozitních produktů. Úrokové sazby poskytované Českou národní bankou jsou na své technické nule.



## **Distribuce SME**

Komerční sektor je místem, kde se točí velké sumy peněz. GE Money Bank má propracované úvěrové produkty pro retail bankovníctví, SME sektor pokulhává.

## **Přísné Compliance**

Původem americká banka s sebou nese přísnější a velmi opatrné restriktce a vykládání zákona. Někdy se až může zdát, že svou opatrností brzdí business.

## **Hypotéky**

Po americké krizi na hypotéčních trzích začala GE Money Bank být opatrnější v poskytování hypotéčních produktů i na českém trhu. Stanovila si přísnější podmínky pro poskytnutí hypotéky. Nyní oproti konkurenci pokulhává s rychlostí vyřízení, úrokovými sazbami, systémy a nabídkou.

## **Individuální přístup a procesy**

V GE Money Bank v retail sektoru chybí jakýkoliv individuální přístup ke klientovi z pohledu segmentace a přístupu.

## **Online svět**

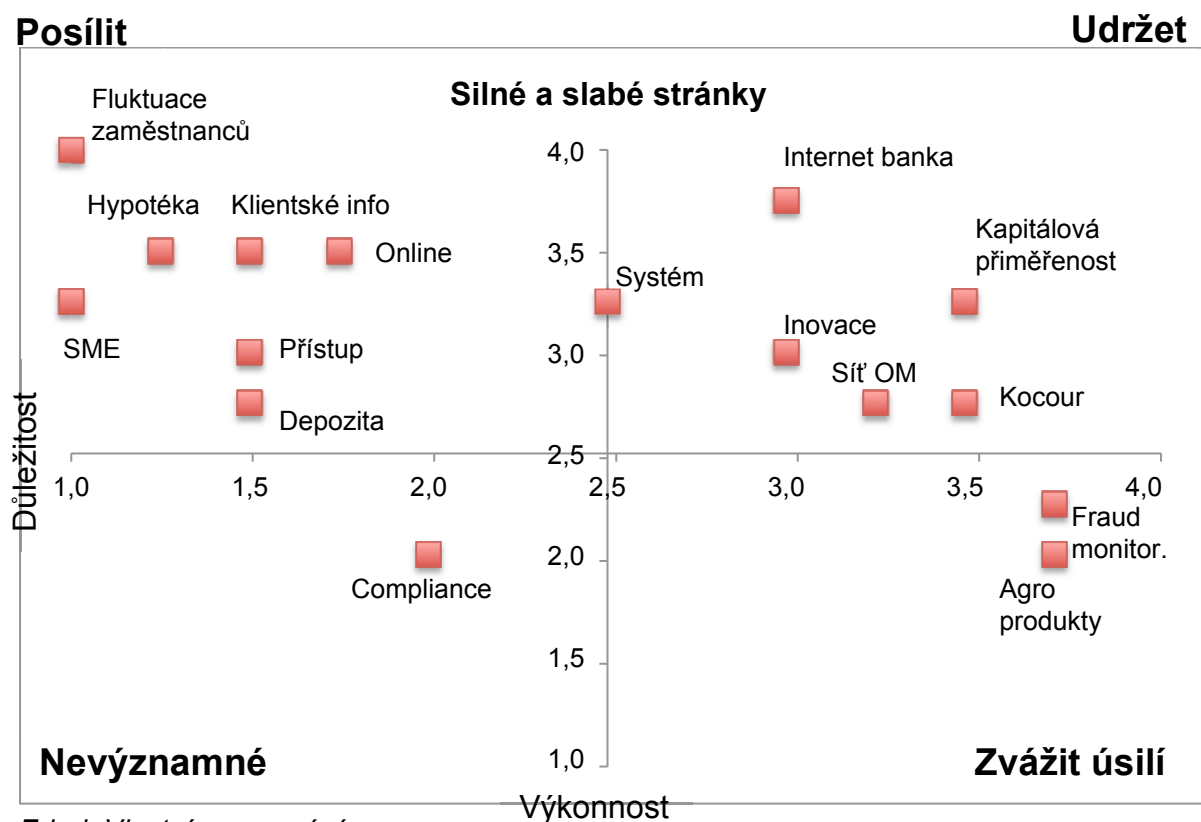
GE Money Bank se prezentuje jako inovativní banka. Je však důležité inovovat i v online světě, který bude trendem následujících let. V tuto chvíli je zásadní nestát na místě, ale vytvářet místo pro online schvalování produktů, mobilní bankovníctví, internet banku. V současné době chybí GE Money Bank mobilní aplikace pro kontrolu a správu financí a jednoduché sjednání běžného účtu online.

## **Nevyužívání klientských informací**

Osobní setkávání s klientem na obchodním místě je významné pro budoucí spolupráci a sběr informací o klientovi. V GE Money Bank chybí propojitelnost osobně sesbíraných informací se zbytkem systémových informací banky.

Jednotlivé slabé a silné stránky jsme zanesli do grafu, který znázorňuje významnost a důležitost ukazatelů.

**Graf 4.1: Hodnocení silných a slabých stránek**



Doporučení, na které silné a slabé stránky se zaměřit a které nestojí za úsilí, znázorňuje graf 4.1. Jednotlivé body jsou rozepsány dle důležitosti níže.

#### **Udržet:**

- Internet banka,
- Kapitálová přiměřenost,
- Inovace,
- Sít' poboček,
- Kocour jako maskot.

Na pomezí posílit a udržet se umístila silná stránka Technologie a systémy.

#### **Posílit:**

- Fluktuace zaměstnanců,
- Online svět,

- Nevyužívání klientských informací,
- Hypotéka,
- Distribuce SME,
- Individuální přístup,
- Depozita.

#### **Zvážit přílišné úsilí:**

- Fraud monitoring,
- Agro produkty.

#### **Nevýznamné:**

- Přílišné Compliance.

### **4.1.2 Analýza příležitostí a ohrožení**

Pro ohodnocení jednotlivých bodů jsme využili čtyřbodové stupnice. Sudý počet jsme vybrali záměrně, abychom předešli výběru středové (neutrální) hodnoty.

#### **Analýza příležitostí**

Pro analýzu příležitostí se využívá hodnocení ze dvou pohledů:

- atraktivita příležitosti,
- pravděpodobnost úspěchu.

K hodnocení připojujeme i slovní hodnocení pro lepší orientaci a určení váhy.

#### **Hodnocení atraktivity:**

- 1 = neatraktivní
- 2 = mírně atraktivní
- 3 = atraktivní
- 4 = velmi atraktivní

#### **Hodnocení pravděpodobnosti:**

- 1 = nepravděpodobné
- 2 = méně pravděpodobné
- 3 = pravděpodobné
- 4 = velmi pravděpodobné

**Tabulka 4.4: Hodnocení příležitostí**

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>Hodnocení atraktivity</b>					<b>Hodnocení pravděpodobnosti</b>				
	1.	2.	3.	4.	<b>AVG.</b>	1.	2.	3.	4.	<b>AVG.</b>
HR politika	4	4	4	4	<b>4,0</b>	2	2	3	3	<b>2,5</b>
SME Business	4	4	3	3	<b>3,5</b>	1	3	1	1	<b>1,5</b>
Odpoutání od HQ	3	3	2	3	<b>2,8</b>	4	4	1	4	<b>3,3</b>
Akvizice	3	3	4	3	<b>3,3</b>	3	3	2	4	<b>3,0</b>
Mírnější Legal, Compliance, Risk	3	3	3	3	<b>3,0</b>	2	2	1	2	<b>1,8</b>
Hypotéční trh	3	3	4	3	<b>3,3</b>	3	3	2	3	<b>2,8</b>
Portfolio IF a pojištění	3	2	3	2	<b>2,5</b>	3	4	2	3	<b>3,0</b>
Retence na OM	4	3	2	4	<b>3,3</b>	2	2	3	3	<b>2,5</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### **Detail příležitostí**

Co je pro GE Money Bank příležitostí, kterou by mohla využít.

#### **HR politika**

Příležitostí je vytvoření náborového programu a motivačního systému, který vybuduje síť loajálních a kvalitních osobních bankéřů, kteří jsou v obchodě velmi důležití.

#### **SME Business**

Trh s podnikateli a firmami je velký a GE Money Bank má z něj ukrojenou jen velmi malou část. SME Business se dá propojit i s retail obchody v podobě akvirování zaměstnanců klientů.

#### **Odpoutání od HQ**

S prodejem a novým vlastníkem se mohou uvolnit některé strnulosti, které byly dány americkou matkou. Například hypotéční produkty, mírnější Compliance.

## **Akvizice**

Akvizice nových klientů do banky je důležitou a nedílnou součástí podnikání. Příležitostí je hledat nové kanály, jak nové klienty do banky nalákat.

## **Mírnější Legal, Compliance, Risk**

Vytvořit win-win prostředí, které umožní splnit všechny regulativní bankovní požadavky, ale zároveň vytvořit prostor pro nové obchodní možnosti. Nebát se jít do rizika.

## **Hypotéční trh**

GE Money Bank má jen velmi malý podíl na trhu hypotéčních produktů. Je zde tedy velký prostor pro refinancování a akvizici nových hypoték. Hypotéka je dlouhodobý smluvní vztah s klientem, který může bance zaručit klientovu loajalitu.

## **Portfolio IF a pojištění**

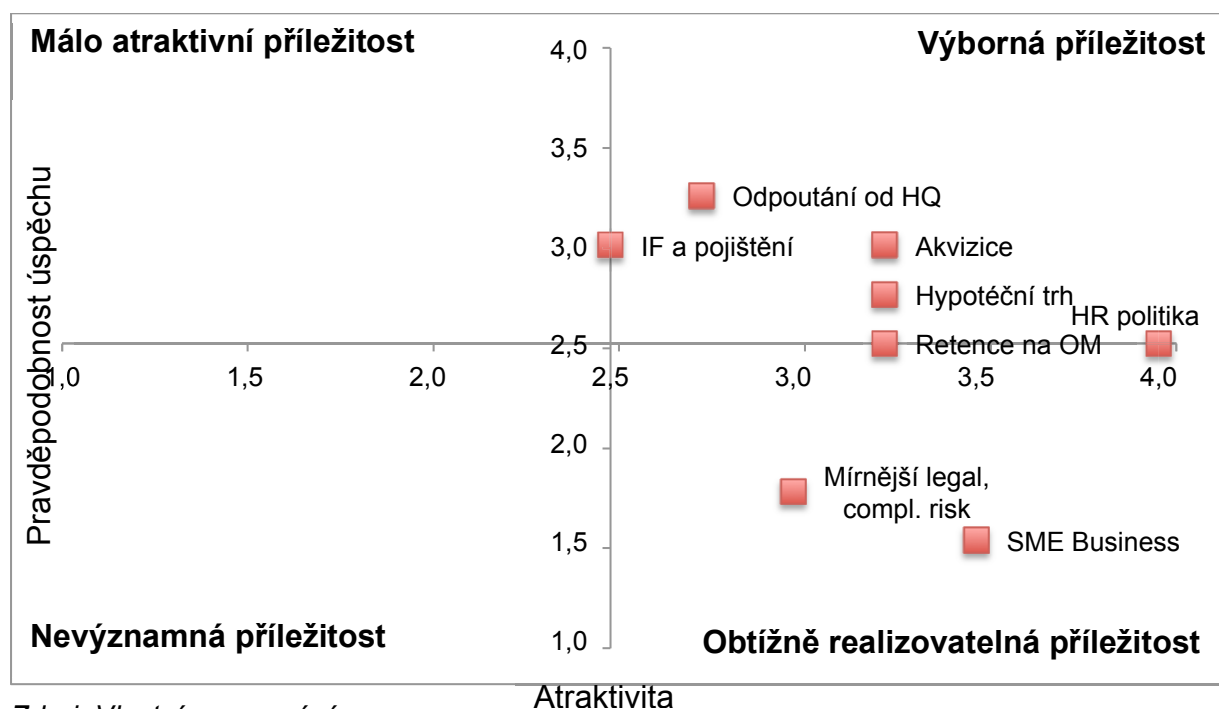
Spolupráce s třetími stranami na prodeji podílových fondů a pojištění.

## **Retence na OM**

Osobní bankéři nejsou dostatečně motivováni k záchraně produktů GE Money Bank. Příležitostí je vybudování retence na OM.

Jednotlivé příležitosti jsme zanesli do grafu, který znázorňuje atraktivitu příležitosti a pravděpodobnost úspěchu.

**Graf 4.2: Hodnocení příležitostí**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Ze znázornění v grafu 4.2 můžeme vyčíst tato doporučení, která jsou seřazena podle atraktivity.

#### **Výborná příležitost:**

- HR politika,
- Akvizice,
- Hypotéční trh,
- Retence na OM,
- Odpoutání se od HQ.

Na pomezí výborné příležitosti a málo atraktivní příležitosti stojí příležitost investovat energii do Investičních fondů a pojištění.

#### **Obtížně realizovatelná příležitost:**

- SME business,
- Mírnější Compliance, Legal, Risk.

## Analýza hrozeb

Pro analýzu hrozeb se využívá hodnocení ze dvou pohledů:

- závažnosti hroby,
- pravděpodobnost rizika.

K hodnocení připojujeme i slovní hodnocení pro lepší orientaci a určení váhy.

### Hodnocení závažnosti:

- 1 = nezávažné
- 2 = mírně závažné
- 3 = závažné
- 4 = velmi závažné

### Hodnocení pravděpodobnosti:

- 1 = nepravděpodobné
- 2 = méně pravděpodobné
- 3 = pravděpodobné
- 4 = velmi pravděpodobné

**Tabulka 4.5: Hodnocení hrozeb**

HROZBY	Hodnocení závažnosti					Hodnocení pravděpodobnosti				
	1.	2.	3.	4.	AVG.	1.	2.	3.	4.	AVG.
Rebranding, nejistota	3	3	4	4	<b>3,5</b>	2	3	4	4	<b>3,3</b>
Fluktuace	3	4	4	4	<b>3,8</b>	3	3	4	4	<b>3,5</b>
CCD a MCD zákon	3	3	2	2	<b>2,5</b>	3	2	3	3	<b>2,8</b>
Prodej	2	2	2	2	<b>2,0</b>	2	2	3	3	<b>2,5</b>
Šetření na nesprávných místech	2	2	2	2	<b>2,0</b>	2	2	4	3	<b>2,8</b>
Ztráta klíčových zaměstnanců	3	3	3	3	<b>3,0</b>	2	3	3	3	<b>2,8</b>
Brokeři	2	3	4	4	<b>3,3</b>	2	3	4	4	<b>3,3</b>
Neexklusivní slevy, konkurenční boj	3	3	3	4	<b>3,3</b>	3	2	3	3	<b>2,8</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### Detail hrozeb

Co je pro GE hrozbou, která může s nějakou pravděpodobností nastat.

## **Rebranding, nejistota**

GE Money Bank stojí před velkou změnou a to změnou vlastníka. Tento bod může být vnímán jako příležitost, ale i hrozba zároveň. V bance může panovat nejistota z neznáma, ze změny která nastane.

## **Fluktuace**

Ve spojení s novým vlastníkem a nastavením nových hodnot, může dojít k vyšší fluktuaci zaměstnanců, kteří drží jedinečné know-how.

## **CCD a MCD zákon**

Dva zákony, které jsou nyní projednávány poslaneckou sněmovnou. Oba zákony upravují postupy bankovníctví. U zákonu CCD se jedná o transparentní poplatkování a zastropování jednotlivých poplatků. U zákonu MCD jde o úpravu výše poplatku při refinancování k jiné bance mimo dne otočky.

## **Prodej**

Velká neznámá, kdo bude novým vlastníkem GE Money Bank. Pro zaměstnance banky znamená prodej nejistotu, zda nepřijdou o práci.

## **Šetření na nesprávných místech**

Náklady jsou významnou sledovanou položkou. Cílem je získávat zisk s co nejnižšími náklady. Úspora peněz ve velkých organizacích může být zbrklá a nevidí důsledky některých akcí.

## **Ztráta klíčových zaměstnanců**

Zaměstnanci s sebou nesou jedinečné know-how. V souvislosti s prodejem banky hrozí ztráta klíčových zaměstnanců. Ztráta zaměstnanců hrozí i z nastavené motivační politiky GE Money Bank. Boj o zaměstnance mezi bankami je běžný. Head Hunting by se neměl podceňovat.

## **Brokeři**

Brokeři značně pokřivili trh komerčních bank. Ta banka, která nespolupracuje s brokery, nebude mít nikdy tak zajímavou akvizici ve velkém objemu. Riziko s brokery ale hrozí v jejich loajalitě.

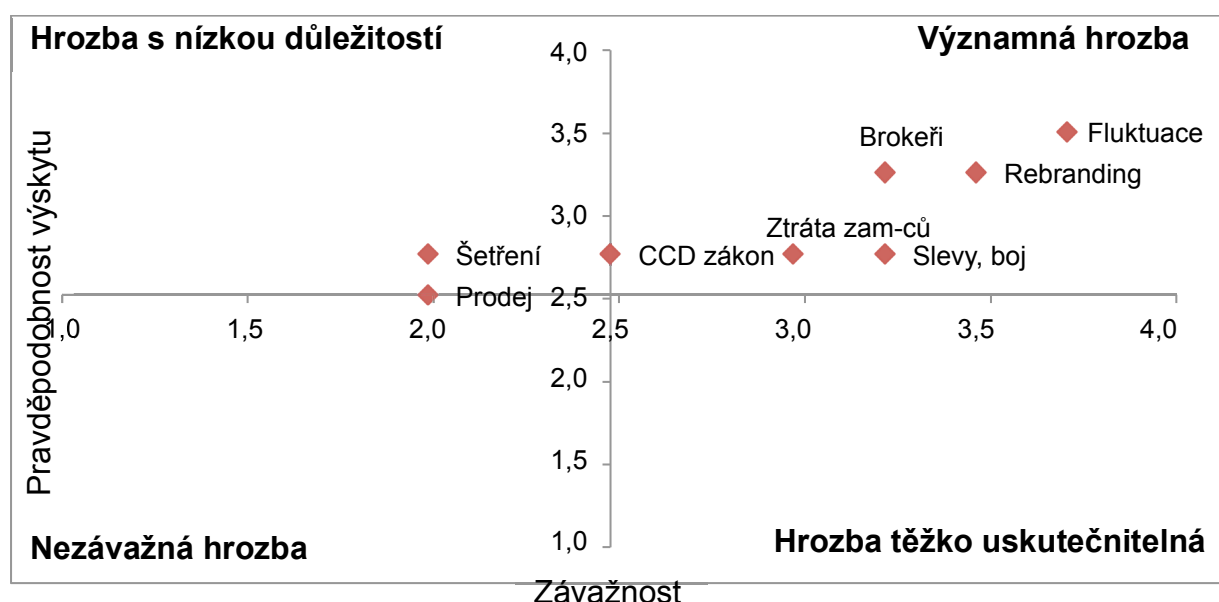


## Neexkluzivní slevy, konkurenční boj

Boj o klienty mezi bankami již dávno začal a bude tady již stále. Ten, kdo má na klienta kontakt, jej může oslovit s výhodnější nabídkou, než mu dala konkurence a tak pořád dokola, dokud nebude úroková sazba na svém minimu. Pro klienta výhoda, pro banku ztráta z výnosů. Poskytování nejnižších úrokových sazeb všem klientům není z dlouhodobého hlediska správné. Pokud slevu bankéř poskytuje, musí být sleva vhodně komunikována bankéřem, tak ať se klient cítí výjimečně.

Jednotlivé hrozby jsme zanesli do grafu, který znázorňuje závažnost hrozby a pravděpodobnost rizika.

**Graf 4.3: Hodnocení hrozeb**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Ze znázornění v grafu 4.3 Hodnocení hrozeb můžeme hrozby seřadit dle závažnosti takto:

### Významná hrozba:

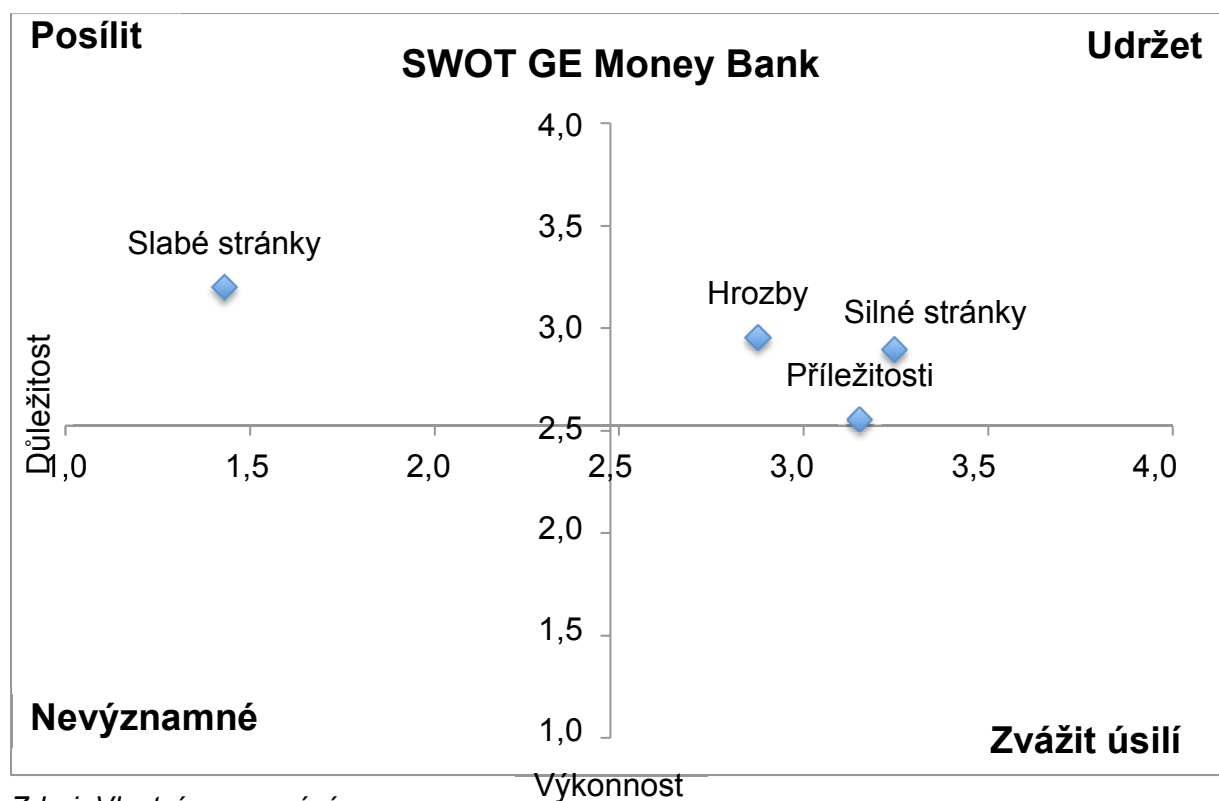
- Fluktuace zaměstnanců,
- Rebranding,
- Brokeři,
- Neexkluzivní slevy, konkurenční boj,
- Ztráta zaměstnanců.

Na pomezí významné hrozby a hrozby s nízkou důležitostí stojí CCD a MCD zákon.

#### Hrozba s nízkou důležitostí:

- Šetření,
- Prodej.

**Graf 4.4: Výsledná analýza SWOT**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 4.4 znázorňuje rozložení jednotlivých kategorií souhrnně. Je zřejmé, že GE Money Bank pracuje na udržení svých silných stránek a příležitostí. Slabé stránky je třeba hlídat, jelikož jsou důležité. Hrozby nepodceňovat, protože jejich význam není zanedbatelný.

V neposlední řadě jsme hledali spojitosti mezi silnými/slabyými stránkami a příležitostmi/hrozbami. Vznikly tyto vazby:

- Inovace, Internet banka + Akvizice = možnost rozvoje a růstu,
- Juniorita zaměstnanců + Fluktuace kvůli prodeji = velký problém.

### **4.1.3 Závěry a doporučení ze SWOT analýzy**

#### **HR politika**

Nejzásadnější pro posílení slabých stránek vyšla Fluktuace zaměstnanců. Doporučuji GE Money Bank změnit HR politiku. Nejvýkonnější zaměstnance si hýčkat, aby neměli potřebu odcházet ke konkurenci. To lze dosáhnout propracovanými kariérními cestami a motivací. Nábory a neznalost zaměstnanců může banku stát daleko více peněz. Výbornou příležitostí se jeví změnit HR politiku a posílit tak loajalitu zaměstnanců a udržet know-how v retenci a prodeji. Ztrátu zaměstnanců a jejich fluktuaci vnímám závažně, je nutné nastavit programy na podporu loajality zaměstnanců, tak aby se know-how drželo v bance.

#### **Online svět**

Online svět je směr, kterým se ubírá budoucí společnost. Doporučuji GE Money Bank nezůstat pozadu a být v této části velmi inovativní a produktivní.

#### **Klientské informace**

Nevyužívání klientských informací je velkou chybou. Pracně sbírané informace o klientech ze setkání na obchodím místě nejsou využívány. Informace se v písemné podobě založí a slouží jen pro osobního bankéře. Doporučuji GE Money Bank tyto informace sbírat a využívat je.

#### **Universální banka**

Pokud chce být GE Money Bank universální banka, potřebuje zapracovat na portfoliu poskytovaných produktů, na jejich kvalitě a množství. Portfolio, kde je prostor pro zlepšení, je Hypotéka, SME, Depozita.

#### **Fraud monitoring**

Jako méně důležité byla označena služba Fraud monitoring, doporučuji ji zachovat, ale již dále nerozvíjet. Druhým méně důležitým kritériem jsou Agro produkty.

## **Compliance**

Nemá cenu věnovat příliš času na změnu Compliance politiky. GE Money Bank nyní prochází změnou vlastníka a nový vlastník může uplatňovat jinou Compliance politiku. Důležité je stále dodržovat všechny stanované regulatorní požadavky.

## **Akvizice**

Příležitostí je nepodceňovat akvizici nových klientů a investovat do nich čas a energii, stejně tak do retence na obchodních místech.

## **Hypotéční trh**

Směr, kterým se vydat v prohloubení portfolia, se naskýtá hypotéční trh. Doporučuji se zaměřit na procesy a webové srovnávače a reklamu.

## **Brokeři**

Brokeři, z průzkumu vyplynulo, že 13 % klientů se obrátí samo na brokera, když hledá informace o novém produktu. Doporučuji s brokery dále spolupracovat, ale nastavit smlouvy tak, aby se nedalo klienta po půl roce stáhnout do jiné banky a vyplácet za to provize.

## **4.2 Analýza PEST**

Analýza PEST slouží pro detailní poznání vnějšího okolí podniku. Účelem této metody je nalezení odpovědi na tři otázky:

*Které z faktorů mají vliv na podnik?*

*Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*

*Které z faktorů jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?*

Vedení firmy by mělo dobře poznat okolní prostředí, aby pochopilo jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může snáze zaměřit na činnosti, které jsou smysluplné a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí.

Tato analýza je pro podnik základní a významná. Podniku dá přehled, jaké překážky či výzvy jí v budoucnosti čekají. Analýza PEST také pomáhá při rozhodování o investicích či dalším vývoji podniku.

Jednotlivá písmena znamenají vlivy, které na podnik působí:

- P – politické – legislativní vlivy,
- E – ekonomické faktory,
- S – sociálně – kulturní vlivy,
- T – technologické vlivy.

Faktory jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti.

Informace o důležitých faktorech získané z PEST analýzy je možné využít při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku. Prostřednictvím metody tvorby scénářů může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii. Pokud je faktorů málo, lze vytvářet scénáře na základě jejich kombinace. V ostatních případech se doporučuje vytvářet scénáře, které se od sebe výrazně liší, tj. například scénáře optimistické, realistické a pesimistické.

#### **4.2.1 Politické vlivy na fungování banky**

Aktuálně čelí komerční banky na českém trhu zvyšujícím se nárokům regulátora. Primárním dohledem na chod komerčních bank rozumějme Českou národní banku, která pod vlivem evropského práva EU přijímá řadu opatření, která mají vliv nejen na cílové zákazníky – klienty bank, ale zejména taky značně ovlivňují náklady a profitabilitu samotných bank, které jako komerční subjekty musí nést náklady těchto legislativních změn.

Ve srovnání se Slovenskem jsou legislativní požadavky o něco mírnější, nicméně jejich nároky se stále zvyšují a s odstupem několika měsíců, maximálně let jsou tato opatření po slovenském bankovním trhu uplatňována také na náš trh. Můžeme tedy slovenský bankovní trh považovat za jistý indikátor budoucího vývoje

regulatoriky u nás. Jako příklad posledních velmi nákladných opatření, jejichž cílem jsou například zvýšení transparency, zodpovědný přístup k řízení rizika, udržování minimální kapitálové přiměřenosti, můžeme uvést:

- Obecné pokyny Evropského orgánu pro bankovníctví k posouzení úvěruschopnosti,
- Obecné pokyny Evropského orgánu pro bankovníctví k prodlení a realizaci zástavy,
- Úřední sdělení České národní banky ze dne 26. ledna 2016 ke způsobu výpočtu rizikových vah pro účely stanovení příspěvků do Fondu pojištění vkladů,
- přístup ČNB ke stanovení příspěvků do Fondu pojištění vkladů.

Vedle ČNB silně ovlivňuje jednání komerčních bank také samotná vláda, která se svými nařízeními a vyhláškami snaží maximálně chránit spotřebitele – klienty bank. Několik opatření je v platnosti na základě zákona o spotřebitelském úvěru. Tato opatření se týkají posuzování rizika, roční procentní sazby nákladů, uzavření i výpovědi smlouvy, předčasného splacení a dalších aspektů smluvního vztahu mezi klientem a bankou. Každé z nich nese řadu administrativních, systémových i mzdových nákladů, které banky promítají do úrokových sazeb a cen produktů.

Aktuální trend sílící regulatoriky a rostoucí byrokratické zátěže výrazně komplikuje komerčním bankám v prostředí nízkých úrokových sazeb realizovat zisk.

#### **4.2.2 Ekonomické vlivy na fungování banky**

Základní úrokové sazby centrálních bank ECB a ČNB jsou na technické nule. Centrální banky se tak snaží nakopnout ekonomiky jednotlivých zemí a nastartovat hospodářský růst skrze podporu investic díky jejich levnému financování úvěry.

Budeme-li vycházet ze vztahu, kdy rostoucí ekonomika vede k rostoucí inflaci, bude na tyto inflační tlaky reagovat také bankovní trh rostoucími úrokovými sazbami. V prostředí vyšších úrokových sazeb bude jednodušší zakomponovat do klientských úrokových sazeb vyšší komerční marže i náklady na likviditu a může to pak uvolnit

bankám ruce v jejich podnikání navzdory náročnému legislativnímu prostředí. První ukazatelé mluví o lehkém nastartování ekonomik v rámci EU, Českou republiku nevyjímaje. Start je nicméně pozvolný, uvolnění měnové politiky a zvýšení základních úrokových sazeb může být otázkou několika měsíců i let a tak budou komerční banky v následujících měsících nadále čelit nízkým úrokovým sazbám a velmi omezenému prostoru pro tvorbu zisku.

**Tabulka 4.6: Prognóza HDP**

Ukazatel	Rok	Ve výši
<b>Meziroční růst reálného HDP</b>	2015	4,7%
	2016	2,7%
	2017	3,0%

*Zdroj: [19]*

Prognóza HDP dle ČNB na 2015 bude zřejmě potvrzena – nasvědčují tomu výsledky z prvních třech kvartálů 2015.

Prognóza HDP dle ČNB na léta 2016 a 2017 je stále v kladných číslech. Následkem toho poroste kupní síla a poptávkou tažený růst cen – inflace, za předpokladu jinak neměnných okolností. Návratu inflace by mohla přispět například i korekce cen ropy na světových trzích. Rostoucí inflace pozitivně ovlivní úrokové sazby na depozitních i úvěrových produktech, což bankám dá příležitost na těchto produktech zvýšit marže.

**Tabulka 4.7: Prognóza inflace pro období leden 2016 – březen 2016**

Ukazatel	1/16	2/16	3/16
<b>Meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen</b>	0,7%	0,8%	0,9%

*Zdroj: [20]*

#### **4.2.3 Socio – kulturní vlivy na fungování banky**

Banku můžeme jednoduše vnímat jako symbol kapitalismu. Jejím cílem je prostřednictvím transferu zdrojů dosahovat zisku vlivem rozdílných marží při nákupu a prodeji těchto zdrojů. Média velmi citlivě vnímají úroveň takto dosahovaných zisků

zvláště s přihlédnutím k faktu, že většina bank byla privatizována a nyní jsou vlastněny zahraničními vlastníky. Velkým tématem je odliv kapitálu zahraničním matkám „českých“ bank. Banky se mediálně předhánějí v prezentaci miliardových zisků v kontrastu absurdně nastavovaných poplatků za služby, které jsou na první pohled automatické a samozřejmé. V médiích najdete řadu anket o nejabsurdnějších poplatcích, zaměstnanci vnímají velký tlak na plnění ambiciózních plánů a vysoká konkurence na trhu bankovních služeb je zřejmá na každém kroku. Historie přitom pamatuje nejednu vytunelovanou banku nebo oklamaného klienta.

V tomto kontextu lidé bankovníctví nepovažují za jedno z odvětví, které spadá mezi 100% férová a transparentní. Pověst bank je pošramocena historickým vývojem, současným politickým uspořádáním, mnohdy i vlastním přístupem a politikou stanovování cen.

#### **4.2.4 Technologické vlivy na fungování banky**

Trend je jasný. S klesajícím věkem klientů roste potřeba elektronické komunikace na dálku, která je jednoduchá, rychlá a uživatelsky přívětivá. Naopak dramaticky klesá význam osobního kontaktu na kamenných pobočkách bank.

Technologie využívající internet, které jsou dostupné prakticky z jakéhokoli běžně používaného zařízení (počítač, tablet, mobil), se stávají klíčovými prostředníky komunikace, obchodních aktivit a referencí mezi klienty a bankovními institucemi.

Technologické firmy, softwaroví inženýři a počítačoví producenti rozhodují o vývoji, aplikaci a konečném způsobu komunikace klientů s firmami, banky nevyjímaje.

Klíčovou rolí banky je v tomto směru nezaspat, být krok napřed a pružně reagovat na aktuální trendy v elektronické komunikaci s klienty. Přizpůsobit se klientům znamená být jim blíže, rozumět jejich potřebám a získat je na svou stranu. Cena přestává být důležitá. Apple také není nejlevnější na trhu, přesto má největší základnu věrných zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit za to, že jim rozumí



a dobře přitom vypadá. Být „in“ je pro banky rozhodujícím faktorem pro akvizici, budování loajality a pozitivní reference napříč mladší generací klientů.

### **4.3 Dotazníkové šetření**

Retence je o zákaznících, jejich názor je důležitý a jim chceme vyjít vstříc, hýčkat si je, ale na druhou stranu zůstat profitabilní. Pro vytvoření retenční strategie je tedy názor spotřebitelů bank velmi důležitý a zásadní. Proto výběr metody dotazníkového šetření byl vhodnou volbou.

Sestavení dotazníkovému šetření je důležité věnovat pozornost. Jak dotazník sestavíme, tak z něj budeme moci těžit odpovědi spotřebitelů.

Nejdříve je zásadní si sami odpovědět na základní otázky:

„Co přesně potřebujeme zjistit.“

„Jak chceme využít toho, co jsme zjistili.“

„Co je cílem dotazníku.“

Dále je důležité se soustředit na znění otázek a postup jejich předkládání respondentovi. Na začátku dotazníku bychom měli klást jednoduché otázky, které respondenta neodradí. Dotazník bychom neměli zbytečně natahovat a v úvodu respondentovi nastínit k čemu dotazník slouží a jak dlouho mu vyplňování zabere.

**„Co přesně potřebujeme zjistit?“**

Co motivuje zákazníky být věrni bance. Co by je přesvědčilo banku opustit.

**„Jak chceme využít toho, co jsme zjistili?“**

Pro stanovení retenční strategie. Cílení strategie. Vytvoření retenčních nástrojů.

**„Co je cílem dotazníku?“**

Cílem tohoto dotazníku je získat odpověď na otázku, co motivuje zákazníky být věrni své bance.

Pro samotné sestavení dotazníku jsem využila volně dostupný marketingový nástroj, který je k dispozici na web stránce: <http://www.quanda.com>. Společnost Quanda jsem si vybrala záměrně, protože je přehledně uspořádaný a lze vytvářet navazující otázky.

Po vytvoření dotazníku jsem požádala svého vedoucího diplomové práce v GE a své kolegy v GE o zpětnou vazbu ke smyslu otázek. Jejich zpětnou vazbu jsem zapracovala a vznikl tak dotazník o 26 otázkách, jehož vyplnění trvá do deseti minut.

Distribuce dotazníku probíhala online přes emailovou schránku na vybrané skupiny respondentů, respondenti byli dále požádáni o přeposlání dotazníku na jejich kontakty. Dotazník jsem také distribuovala přes Facebook stránky.

K dispozici mám 105 vyplněných dotazníků respondenty. Celé znění dotazníku je v přílohách této diplomové práce.

Pro vyhodnocení otázek z dotazníku je využit marketingový nástroj Quanda, ve kterém je dotazník vytvářen a distribuován. Marketingový nástroj Quanda umí jednotlivé odpovědi vyhodnocovat a dávat do přehledných grafů, které jsou využity v této diplomové práci. Nezbytným nástrojem pro vyhodnocení a zobrazení grafů slouží analytický nástroj MS Excel, který je také použit.

#### **4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření**

Na úvod dotazníku jsou respondentům položeny jednoduché otázky, abychom zjistili více základních informací o respondentech. Souhrnně se těmto údajům říká demografické údaje.

##### **Věk**

Průměrný věk respondentů je 37,6 let.

##### **Pohlaví**

Respondenti jsou ve většině ženy.

**Obrázek 4.1: Rozdělení respondentů dle pohlaví**

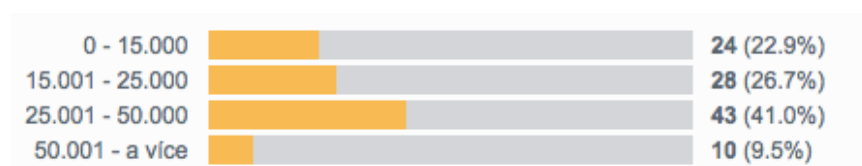


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### Hrubý měsíční příjem

Nejpočetnější je skupina respondentů s hrubým měsíčním příjmem ve výši 25.001 – 50.000 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda obyvatel ČR je k 3Q/2015 ve výši 26.072 Kč.

**Obrázek 4.2: Rozdělení respondentů dle hrubého měsíčního příjmu**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### Velikost města

Respondenti jsou z největší části z velkých měst nad 100.000 obyvatel.

**Obrázek 4.3: Rozdělení respondentů dle velikosti města**

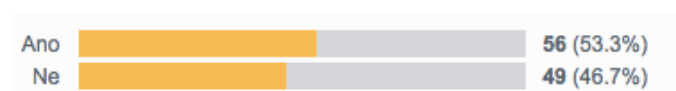


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### Děti

53 % oslovených respondentů má děti.

**Obrázek 4.4: Rozdělení respondentů dle toho zda mají děti**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

## Využívání bankovních služeb

Všichni respondenti využívají nějakých bankovních služeb, proto do dalších otázek postupuje 100% respondentů.

### Obrázek 4.5: Využívání bankovních služeb

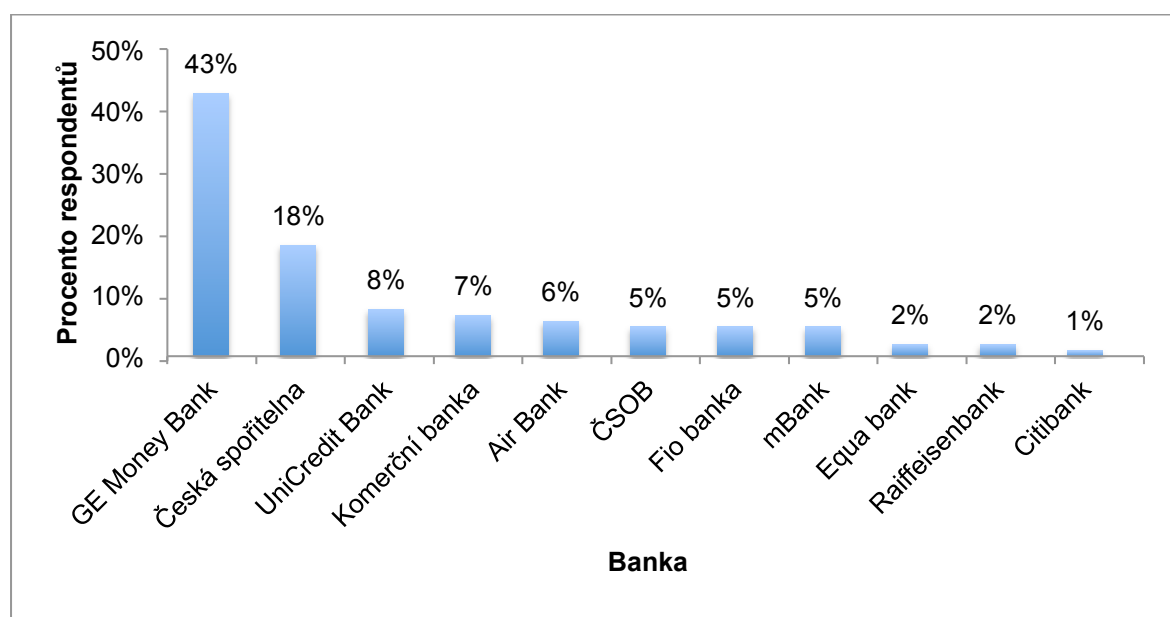


Zdroj: Vlastní zpracování.

## Primární banka

Jak už je uvedeno výše, na jednoho obyvatele ČR připadá 1,6 běžných účtů. Tato otázka má rozklíčovat, jaká je zákaznickova primární neboli hlavní banka. Primární bankou máme na mysli banku, kde chodí respondentovi výplata, odchází z ní příkazy, platí kartou v obchodech, používá tuto banku zkrátka nejčastěji.

### Graf 4.5: Primární banka



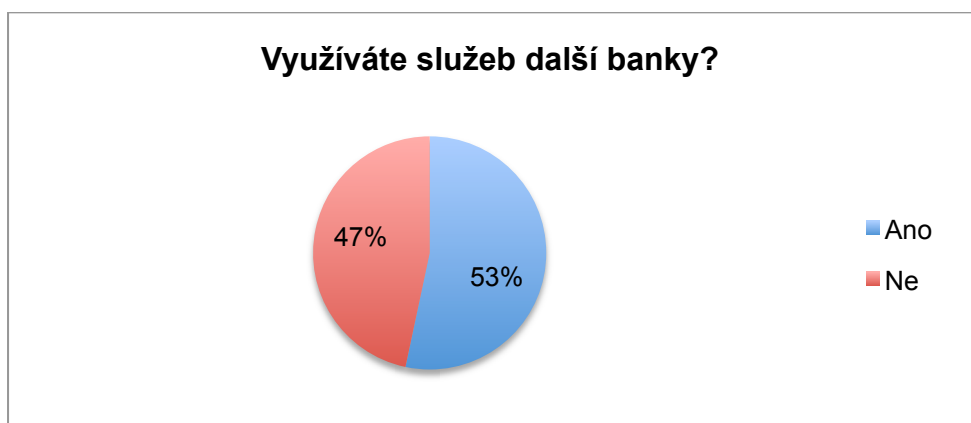
Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejčastěji využívají respondenti jako primární banku GE Money Bank. Prvenství je zkresleno tím, že v GE Money Bank pracuji a okruh mých známých, kteří také dotazník vyplňovali, jsou mimo jiné také z GE Money Bank. Každopádně druhé místo zaujímá Česká spořitelna s největším odstupem od ostatních bank.

## Využívání další banky

Využíváte služeb ještě některé z bank, kromě své primární? Z této odpovědi jde vidět, že více než polovina respondentů využívá služeb ještě jiné banky. Nynější trend tuzemských bank, „bankování bez poplatků“ tomuto rozdělení napomáhá.

**Graf 4.6: Využívání služeb další banky**

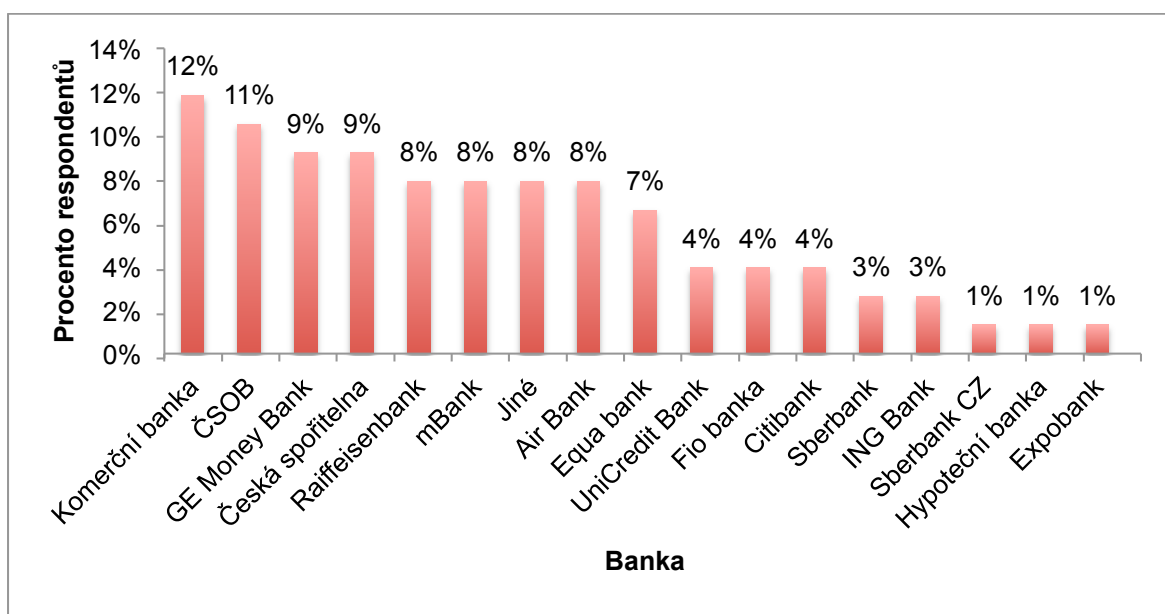


Zdroj: Vlastní zpracování.

## Další využívaná banka

Jako další banku si respondenti nejvíce volí Komerční banku a ČSOB. Vychází to i ze statistiky, po České spořitelně jsou největší.

**Graf 4.7: Další využívaná banka**

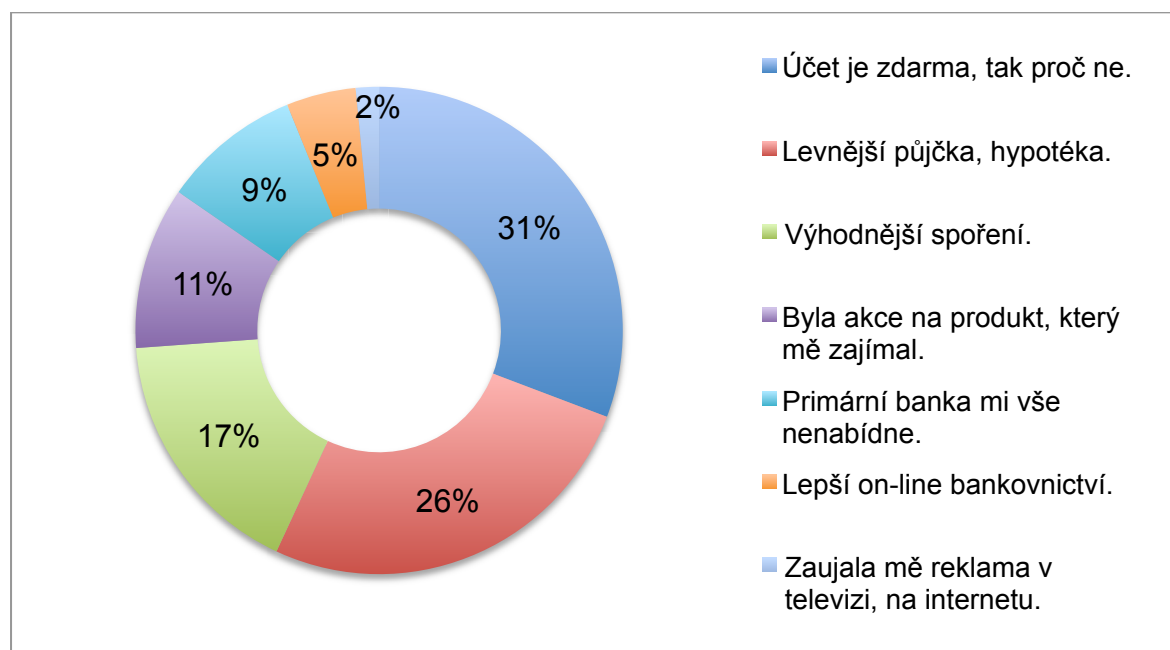


Zdroj: Vlastní zpracování.

### Důvody k využívání další banky

Výrazně nejčastějším důvodem, proč klienti využívají více bank, je Účet zdarma, tak proč ne. Ani jednoho respondenta nezaujala nabídka podaná Call centrem.

**Graf 4.8: Důvody k využívání další banky**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Důvody, které respondenti nenašli mezi předdefinovanými, mohli vypsát v poli Jiné. Další důvody, proč klientům nestačí jedna banka, jsou uvedeny v tabulce 4.8.

**Tabulka 4.8: Jiné důvody k využívání další banky**

Důvod	Počet respondentů
Rodinný účet	2
Důchodové připojištění	2
Diverzifikace rizika	1
Úroková sazba na depozitech	1
Úvěrová karta	1
Online platby do zahraničí	1
Pracoval jsem tam	1
Sleva na mobilní tarif	1

<b>Kvůli hypotéce</b>	1
<b>Visa karta k účtu</b>	1

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### **Primární banka mi vše nenabídne**

V 9 % respondenti uvedli, že jim jejich primární banka vše nenabídne. V tabulce 4.9 jsou důvody sepsány.

**Tabulka 4.9: Primární banka mi vše nenabídne**

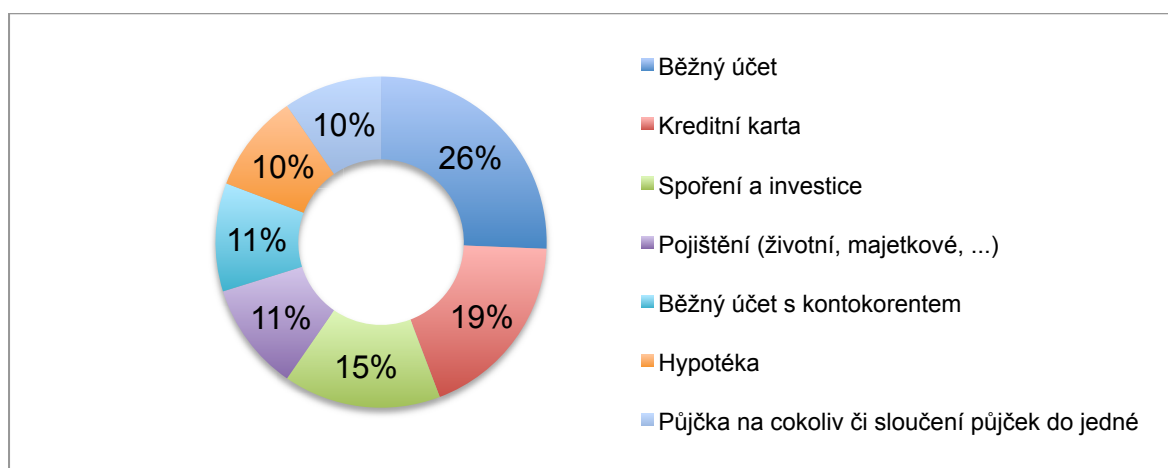
<b>Důvody</b>	<b>Počet respondentů</b>
Internetové bankovníctví a účet v jiné měně.	1
Poskytování hypoték.	1
Půjčka bez poplatku za předčasné splacení, větší "boj" o klienta. A také možnost pořídit si Visa kartu.	1
Výběry z bankomatu všech bank zdarma.	1
2% odměna za používání karty.	1

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### **Využívané produkty**

Nejvíce respondentů využívá služeb běžného účtu. Ten může být u některých úvěrových produktů podmínkou. Druhé místo obsadila kreditní karta. Pouze z 10% procent respondenti využívají úvěr a z 10% hypotéku.

**Graf 4.9: Využívané produkty**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

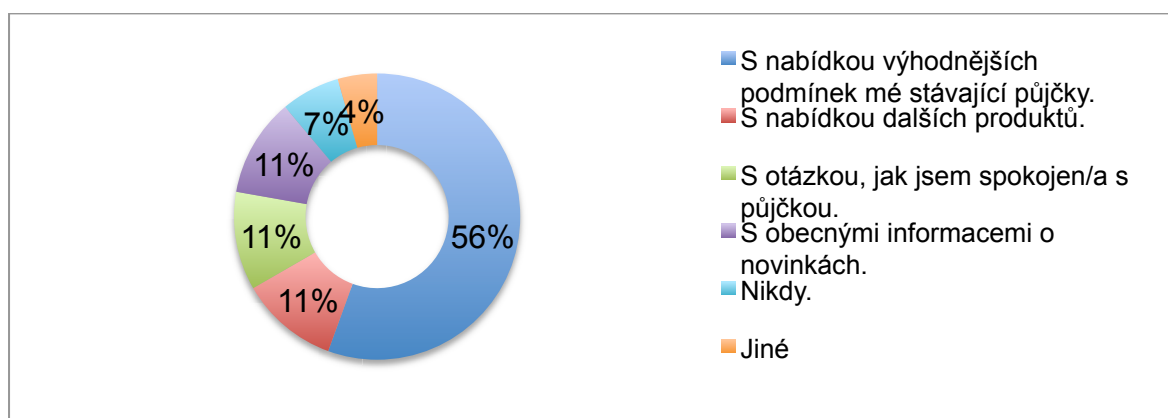
### **Půjčka**

Půjčky na cokoliv či sloučení půjček do jedné banky tzv. Konsolidace půjček jsou hlavním poskytovaným produktem GE Money Bank, proto je tato kategorie více analyzována.

Určit, kdy kontaktovat klienta, aby neodešel ke konkurenci je velmi složité. Pomocí cílených otázek se snažíme zjistit, kdy zákazníci bank chtějí dostávat informace o své půjčce.

V jakých případech si přejete, aby Vás banka kontaktovala v souvislosti s Vaší půjčkou?

**Graf 4.10: Kontaktování kvůli půjčce**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*



Jiné:

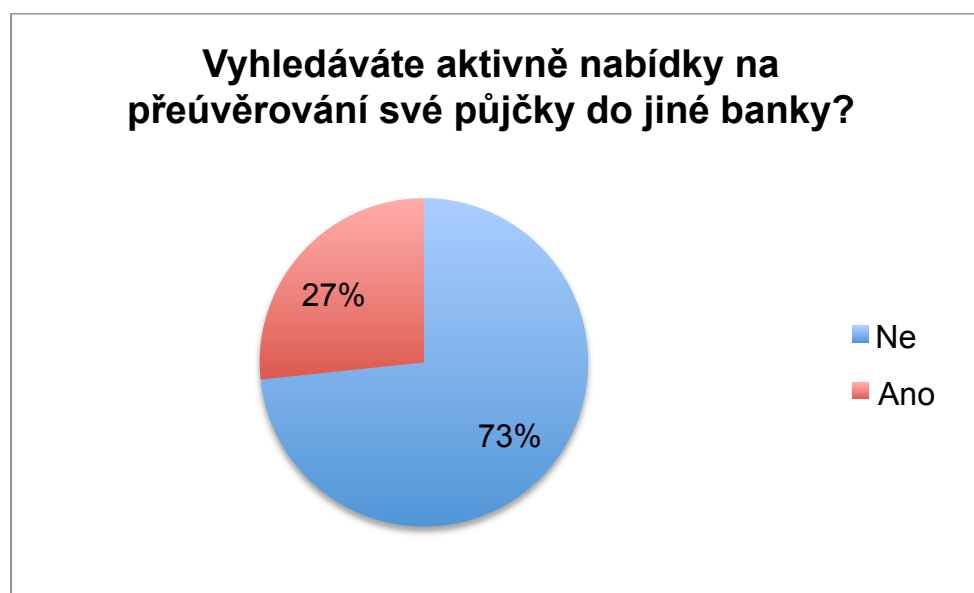
- když je něco v nepořádku (1).
- splátky po splatnosti (1).

56% respondentů si přeje, aby je banka kontaktovala s nabídkou výhodnějších podmínek jejich stávající půjčky. Respondenti jsou ochotni se bavit o své půjčce se stávající bankou a neberou to ve většině případů jako obtěžování nebo důvod k odchodu. Pouze 7 % klientů si nepřeje, aby je banka kontaktovala.

### Vyhledávání nabídky k přeúvěrování do jiné banky

Pro retenci je toto klíčová otázka. Zda klienti aktivně vyhledávají nabídky k přeúvěrování do jiné banky. Z dotazníků vyplývá, že 27 % klientů si nabídky aktivně vyhledává, tj. jsou z pohledu banky v ohrožení.

**Graf 4.11: Aktivní vyhledání přeúvěrování**

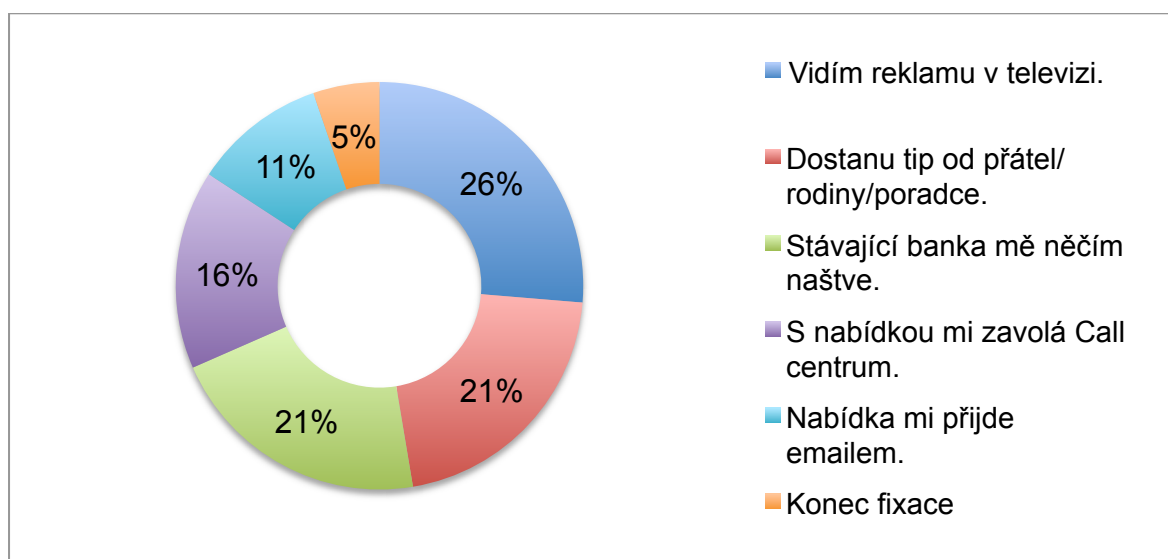


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### Impuls k vyhledávání

Respondentů, kteří aktivně vyhledávají nabídku na přeúvěrování, jsme se zeptali na otázku: Kdy přichází impuls k vyhledávání či porovnávání nabídek se stávající půjčkou?

**Graf 4.12: Impuls k vyhledávání**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

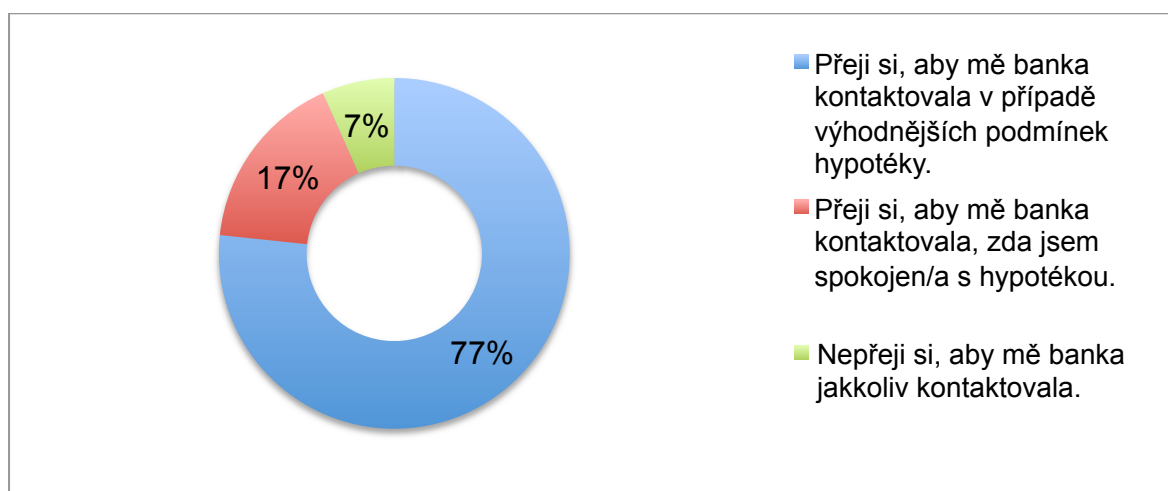
Nejčastějšími spouštěči pro vyhledání nové banky a přeúvěrování půjčky je reklama v televizi, doporučení od přátel, rodiny, poradce a vyvolaná zlost na stávající banku.

## **Hypotéka**

Klienti s hypotékou mají u banky dlouhodobý závazek a představují tak pro banku skupinu klientů, které se z banky neodcházejí jednoduše. Banka s klienty může počítat, prodat jim další produkty.

Respondentům jsme položili otázku: V jakých případech si přejete, aby Vás banka kontaktovala v souvislosti s Vaší hypotékou?

**Graf 4.13: Kontaktování kvůli hypotéky**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

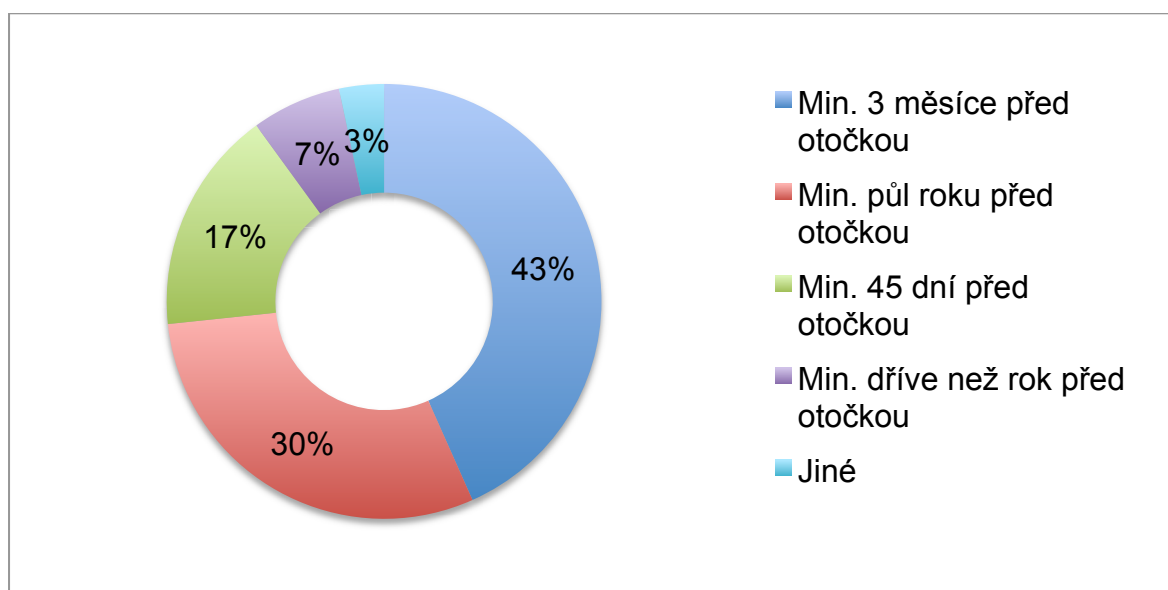
77 % respondentů si přeje, aby je banka kontaktovala v případě výhodnějších nabídek a 17 % chce, aby o ně banka projevovovala zájem. Z těchto odpovědí můžeme usuzovat, že 93 % klientům nevadí, když je banka kvůli hypotéce kontaktuje.

### **Otočka**

Otočka nebo konec fixace znamená pro klienta nové nastavování podmínek, hlavně úroků. Pro banku tato chvíle znamená, že o klienta může banka přijít, protože bude refinancovat do jiné banky.

Jak dlouho před otočkou Vaší hypotéky očekáváte, že Vás banka bude kontaktovat?

**Graf 4.14: Čas kontaktování kvůli otočky**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Nejvíce si klienti přejí, aby je banka kontaktovala minimálně 3 měsíce před otočkou. Což je doba, kdy má klient čas zjistit nabídky od konkurence a vyjednat si tak pro sebe nejlepší podmínky.

### **Hodnocení kritérií pro výběr banky**

Respondentům byla předložena kritéria pro výběr banky, které měli bodovat. Pro bodování byla použita 4 stupňová škála:

- 1 – nejméně důležité,
- 2,
- 3,
- 4 – nejdůležitější.

Kritéria k ohodnocení byla použita jako výběr silných a slabých stránek ze SWOT analýzy. Výsledné průměrné hodnocení kritérií je uvedeno v tabulce 4.10 v pořadí od nejdůležitějšího. Čím vyšší je průměr hodnot, tím je důvod pro respondenty důležitější.

**Tabulka 4.10: Hodnocení kritérií pro výběr banky**

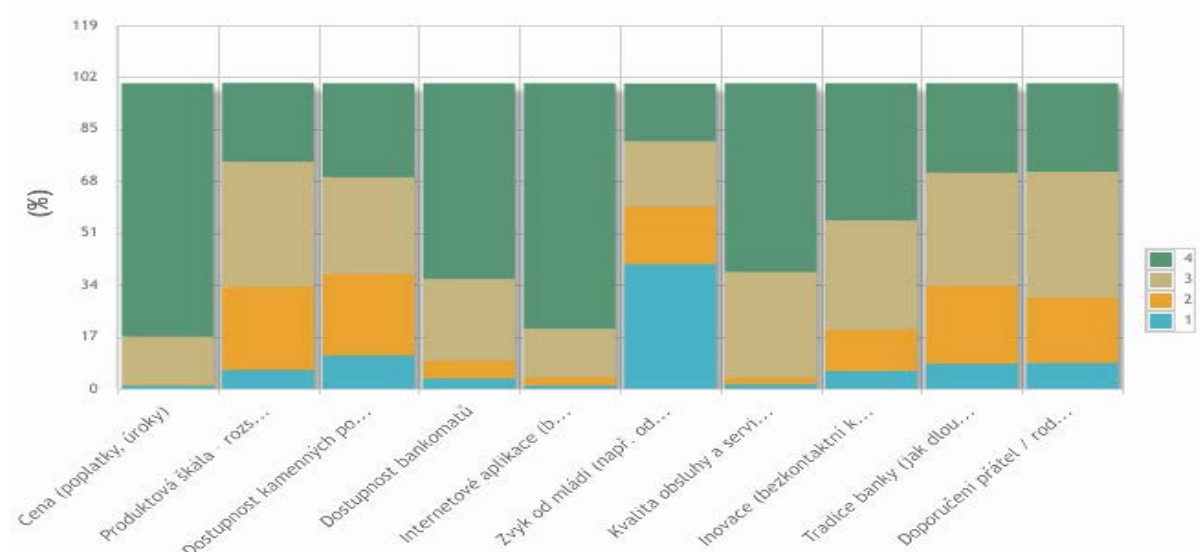
Kritéria	Průměr hodnot
Cena (poplatky, úroky)	3,7
Internetové aplikace (bankovníctví)	3,6
Kvalita obsluhy a servisu	3,4
Dostupnost bankomatů	3,2
Inovace (bezkontaktní karty, ...)	2,8
Produktová škála - rozsah produktů	2,5
Tradice banky	2,5
Doporučení přátel / rodiny	2,5
Dostupnost kamenných poboček	2,4
Zvyk od mládí (např. od studentského konta)	1,6

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Klienti označují, že při výběru banky je pro ně nejdůležitější cena. Cena je myšlena jako poplatky, úroky. Druhé nejdůležitější kritérium pro klienty je internetové bankovníctví a tedy ovládání svého účtu z dálky. Třetí nejdůležitější je pro klienty kvalita obsluhy a servisu bankeřů.

Jak důležité jsou pro Vás následující body při výběru banky?

**Obrázek 4.6: Škála důležitosti kritérií**

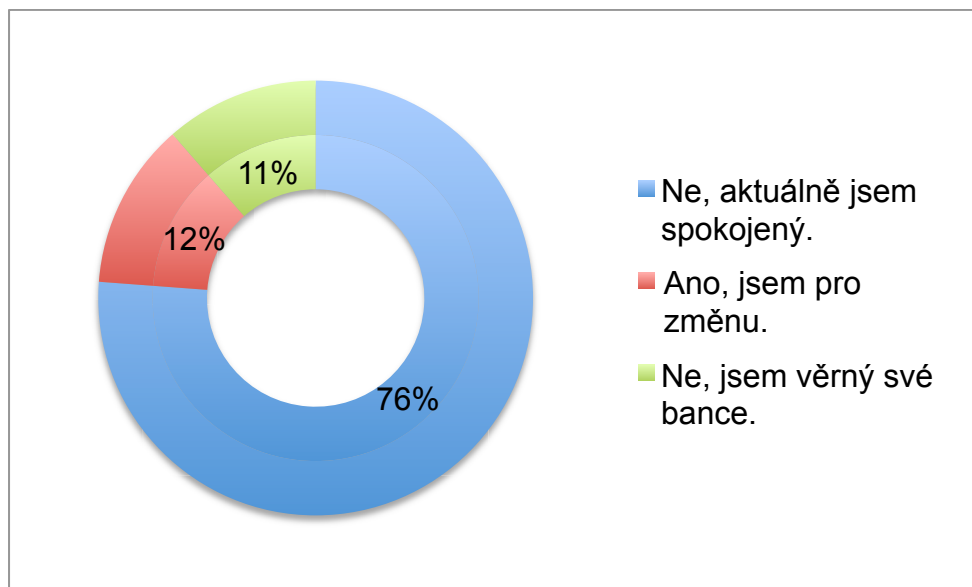


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

## Změna primární banky

Respondentů jsme se zeptali, zda chtějí měnit svou primární banku.

**Graf 4.15: Chcete změnit svou primární banku?**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

76 % respondentů nechce měnit banku a jsou aktuálně spokojeni. 12 % klientů je pro změnu. 11 % klientů je své bance věrných.

## Změna banky v minulosti

**Graf 4.16: Změnili jste v minulosti banku?**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Z grafu vyplývá, že 70 % dotazovaných má již zkušenost se změnou banky a není to pro ně nic nového.

### Důvody odchodu

Respondenti, kteří v minulosti změnili banku dostali otázku: Z jakého důvodu jste banku změnili? Respondenty nejčastější uváděné důvody jsou uvedeny v tabulce 4.11.

**Tabulka 4.11: Důvody odchodu**

Důvod odchodu	Počet	%
Drahé služby oproti konkurenci.	37	27%
Zvýšení cen bankovních služeb.	25	19%
Výhodná akce na úvěr či účet u jiné banky.	21	16%
Neochotný personál.	12	9%
Žádné inovace.	9	7%
Ztráta důvěry.	9	7%
Neoprávněné účtování poplatků.	7	5%
Změna zaměstnání.	7	5%
Časté kontaktování s nabídkou.	5	4%
Nedostatečná síť kamenných poboček a bankomatů.	2	1%
Zamítnutá půjčka.	1	1%

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### Důvody pro odchod

Respondentům, kteří banku v minulosti neměnili, byla položena otázka: Z jakého důvodu by banku opustili? Důvody jsou uvedeny v tabulce 4.12 a seřazeny podle důležitosti.

**Tabulka 4.12: Důvody pro odchod**

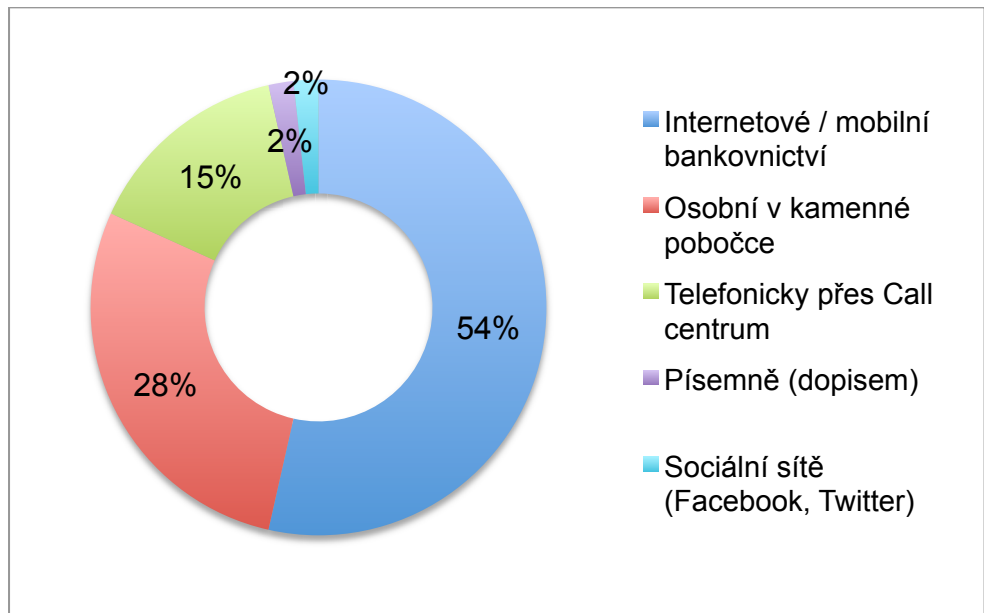
Důvod pro odchod	Počet	%
Ztráta důvěry.	22	18%
Drahé služby oproti konkurenci.	22	18%
Neochotný personál.	17	14%

Neoprávněné účtování poplatků.	16	13%
Zvýšení cen bankovních služeb.	15	12%
Výhodná akce na úvěr či účet u jiné banky.	15	12%
Nedostatečná síť kamenných poboček.	6	5%
Zamítnutý úvěr.	4	3%
Časté kontaktování s nabídkou.	4	3%
Žádné inovace.	1	1%

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### Preferovaný způsob komunikace

**Graf 4.17: Jaký způsob komunikace s bankou preferujete?**



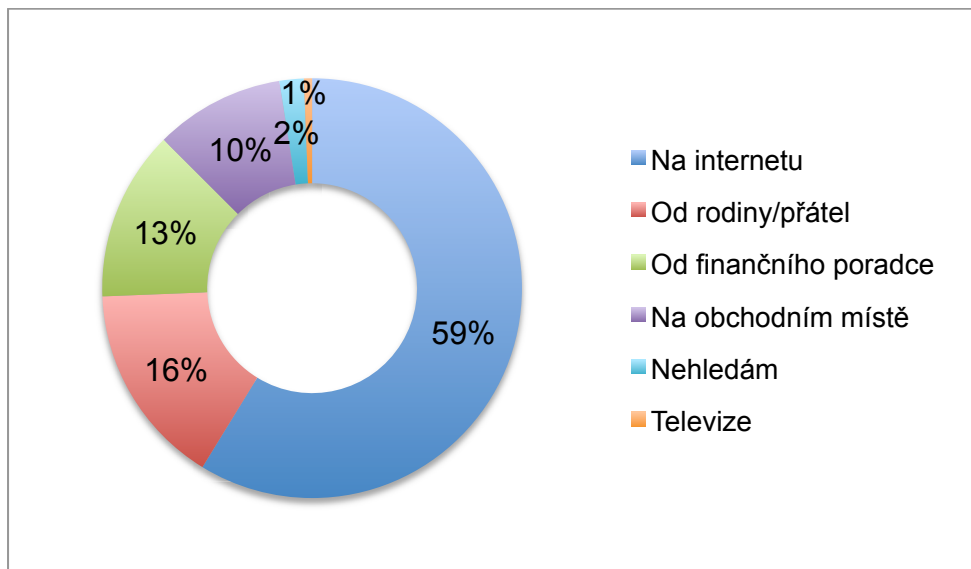
*Zdroj: Vlastní zpracování.*

V 54 % případů respondenti volí jako preferovaný způsob komunikace s bankou internetové a mobilní bankovníctví. 28 % respondentů je pro osobní kontakt na kamenných pobočkách.



## Zdroj informací

**Graf 4.18: Kde hledáte informace o bankovních službách?**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### 4.3.2 Závěry a doporučení z dotazníkového šetření

#### Závěry

53% respondentů využívá služeb více než jednoho bankovního domu. Potvrzuje se trend, že lidé využívají více než jednu banku. Nejčastějším důvodem dle respondentů je účet zdarma, levnější půjčka a výhodnější spoření. Tyto důvody tvoří 74 % odpovědí respondentů. Klienti jsou zřejmě citliví na cenu a využívají služeb zdarma, které jim banky umožňují.

Pouze 27 % respondentů vyhledává aktivně nabídky cizích bank na přeúvěrování své půjčky. Impulsem k vyhledávání je nejčastěji reklama v televizi, tipy od rodiny a přátel, či finančního poradce, nebo také tím, že stávající banka něčím naštve svého klienta.

56 % klientů chce, aby je stávající banka kontaktovala s nabídkou výhodnějších nabídek své půjčky. Výhodnější by tedy bylo praktikovat prediktivní

retenci, tedy dotazovat se svých klientů, jak jsou se svou půjčkou spokojeni a případně s nimi provést optimalizaci produktů.

Pouze 7 % klientů nechce, aby je banka kontaktovala v souvislosti s jejich půjčkou či hypotékou.

V 43 % případech klienti vyžadují kontaktování o nových podmínkách na hypotéčním úvěru min. 3 měsíce před otočkou.

Nadprůměrně hodnocená kritéria pro výběr banky jsou na prvním místě cena, na druhém místě internetové bankovníctví a aplikace, dále kvalita obsluhy a servisu, dostupnost bankomatů, inovace v produktech.

70 % klientů v minulosti změnilo banku, nejčastějším důvodem byla cena a to v 62 % případů. Zákazníci, kteří banku nezměnili, označili jako nejčastější důvod, proč by banku změnili z 18 % ztráta důvěry, 18% cena, 14% neochotný personál.

Klienti bank preferují komunikaci s bankou prostřednictvím internetu z 54 %, pouze 28 % osobně a 15 % přes telefon.

Klienti hledají informace o bankovních produktech převážně na internetu v 54 % případů. Z 16 % dají na doporučení od známých a rodiny, v 13 % případů od finančního poradce, pouze 10 % na obchodním místě.

## **Doporučení**

### **Plnění potřeb**

Je běžné, že klienti bank využívají více než jednu banku. Cílem GE Money Bank má být, aby si klient na GE Money Bank vzpomněl jako na první banku, když bude potřebovat vyřešit jakoukoliv potřebu. Klienti nejčastěji využívají běžné účty, karty, pojištění a spoření. Doporučuji GE Money Bank se začít orientovat i na produkty v tuto chvíli doplňkové, jako je spoření, pojištění, tak aby klient, když má nějakou potřebu, si neřekl, že jeho potřebu GE Money Bank nevyřeší.

## **Prediktivní retence**

Je potřeba praktikovat prediktivní retenci na klienty, kteří mají úvěrové produkty. Můžeme tak předejít jejich nespokojenosti a následnému odchodu. 93 % klientům nevadí, když je banka kontaktuje v souvislosti s jejich úvěrovým produktem. Doporučuji GE Money Bank využít situace a v rozhovorech po telefonu se klientů ptát, zda jsou spokojeni, v případě nespokojenosti nabídnout retenční nástroj. Klienti jsou nejcitlivější na cenu. Z toho vyplývá, že náchylnější k odchodu mohou být klienti s vyšší úrokovou sazbou, nebo ti klienti, kteří za služby platí poplatky.

## **Informace o podmínkách hypotéky**

Doporučuji GE Money Bank změnit dobu, kdy se banka ozývá klientům s hypotékou, kterým se blíží doba fixace, a to z dosavadních 21 dní na minimálně 3 měsíce. Tento krok umožní bance být první, která přijde s novými podmínkami.

## **Online svět**

Online svět začíná být místem, kde se lidé rádi ocitají. Rádi jej využívají pro komunikaci a vyřizování svých potřeb. Je to jednoduchý způsob, jak vše rychle vyřídit. Doporučuji GE Money Bank pracovat na on-line aplikacích, vylepšování internetového bankovníctví, nasazení mobilní banky, komunikace online s klienty, sjednávání obchodů přes internet.

## **Marketingová komunikace**

Doporučuji GE Money Bank vhodné zvolení komunikační strategie v různých vyhledávacích a srovnávacích půjček na web stránkách. Web stránky jsou nejčastějším místem, kde zájemci o nové produkty hledají informace.

## **Nové produkty**

Klienti bank mají zkušenosti s přechodem z banky do banky. Procesy nastavované bankovní asociací jim přechod velmi usnadňují, např. mobilita – převedení běžného účtu, konsolidace půjček – splacení závazků v bankách za klienta. Je tedy nutné zavést nové produkty, které by jednoduché změně zabránily. Například závazek, dáme vám o hodně výhodnější podmínky, za předpokladu delšího smluvního vztahu.

## **5 Vytvoření retenční strategie ve vybrané společnosti**

Poslední kapitola shrnuje celou praktickou část a ukazuje doporučenou retenční strategii GE Money Bank na nadcházející léta. Strategické období je zvoleno v rozmezí dvou let od roku 2016 do roku 2018.

### **5.1 Impuls k vytvoření retenční strategie**

Impulesem k vytvoření retenční strategie jsou tyto klíčové události:

- vstup nových „malých“ bank na tuzemský trh,
- velké reklamní kampaně, které se zaměřují na strnulost velkých bank,
- extrémní snižování základních úrokových sazeb půjček a hypoték,
- zmenšování podílu na trhu úvěrových produktů,
- zvyšování odchodovosti úvěrů formou konsolidace / předčasného splacení do ostatních bank,
- plánovaná změna vlastnické struktury.

### **5.2 Mise retence GE Money Bank**

„Prevenčí předcházíme ztrátám, chceme o zákazníka bojovat a získat win-win spolupráci, pečujeme o spokojeného klienta.“

### **5.3 Vize retence GE Money Bank**

Naši zaměstnanci umí poznat klientovu nespokojenost a ví, jak s ní pracovat. Slouží jim k tomu jednoduché retenční nástroje a procesy. Když se na nás klient obrátí s pochybami či nespokojeností, každým kanálem jej umíme zachránit. Umíme klientovi specifikovat jeho produkty na míru jeho potřeb.

### **5.4 Hodnoty retence GE Money Bank**

**Naslouchání** – důležitý prvek v komunikaci zvláště, když chce klient banku opustit. V některých případech si chce klient jen postěžovat a chce být vyslechnut.

**Rychlost** – je důležitá v reakcích na podněty, které klient zanechává. Pokud nyní řeší situaci se změnou banky, je důležité zasáhnout v co nejkratším čase, než si klient na novou banku zvykne.

**Profesionalita** – od retenčních bankéřů se profesionalita a loajalita očekávají. Tito bankéři musí znát své produkty a musí být schopni je klientům vysvětlit. Když chtějí klienti odejít, musí retenční bankéř umět zdolat klientovy námitky.

**Osobní přístup** – každý klient je jedinečný, každý klient má jiný důvod k odchodu. Je nutné ke klientům přistupovat individuálně.

**Profitabilita** – klienta chceme zachránit, ale stále s nějakým výnosem. Pokud je klientovou námitkou cena, je důležité si nechávat prostor pro vyjednávání a nenabízet hned tu nejlevnější variantu.

## 5.5 Strategické cíle

Strategické cíle jsou cíle dlouhodobé a jejich dobrá formulace je zásadní. Musí být sepsány srozumitelně, komplexně a musí být měřitelné. Strategické cíle mají nejlépe vést ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Definice strategických cílů musí být postavena na znalosti z analýz podniku, v našem případě SWOT analýza. Dále na znalosti z analýzy okolí v našem případě analýza PEST. Využívat budeme také informace od zákazníku z dotazníkového šetření.

Strategické cíle dělíme do 4 skupin podle toho, ke komu cíle směřují. Jsou to tyto skupiny:

- zákazníci,
- majitelé,
- zaměstnanci,
- regiony.

Poslední skupinu - regiony nebudu v práci rozvádět na strategické cíle a metriky, protože se jedná o strategii dílčí, ne celého podniku. Skupina regiony je pro tuto diplomovou práci příliš detailní.

### 5.5.1 Stanovení cíle vůči zákazníkům

- Cíl č. 1:** Poskytovat nejlepší servis a prodej.
- Metrika cíle č. 1:** NPS – Průzkum spokojenosti, kde klienti hodnotí provedený prodej či servis.
- Cíl metriky č. 1:** Zvýšení hodnocení NPS o 20 % ročně oproti předchozímu roku.
- 
- Cíl č. 2:** Poskytovat vysoce kvalitní a inovativní produkty.
- Metrika cíle č. 2:** Benchmarking. Dotazníky spokojenosti s produkty a službami.
- Cíl metriky č. 2:** Získání ocenění z celostátních soutěží – ZLATÁ KORUNA, Bankovní inovátor.
- 
- Cíl č. 3:** Záchrana klienta poskytnutými retenčními dovednostmi a produkty.
- Metrika cíle č. 3:** Retenční úspěšnost. Počet úspěšných retencí / počet retenčních pokusů.
- Cíl metriky č. 3:** Meziroční zvýšení retenční úspěšnosti o 25 %

### 5.5.2 Stanovení cíle vůči majitelům

- Cíl č. 1:** Stát se komplexní bankou poskytující všechny služby pro masovou skupinu zákazníků i pro affluentní klienty.
- Metrika cíle č. 1:** Tržní podíl v affluentním a masovém segmentu.
- Cíl metriky č. 1:** Zvýšení tržního podílu v affluentním segmentu na 7 % do konce roku 2018. Mírný růst tržního podílu v masovém segmentu o 5 % ročně.
- 
- Cíl č. 2:** Rozšířit podíl GE Money Bank na trhu hypoték, spoření, pojištění.
- Metrika cíle č. 2:** Tržní podíl na trhu hypoték, spoření a pojištění.
- Cíl metriky č. 2:** Zvýšení tržního podílu na trhu hypoték o 10 % ročně, na trhu spoření o 10 % ročně, na trhu pojištění na 7 % do konce roku 2018.

**Cíl č. 3:** Zvýšení aktivního portfolia GE Money Bank.

**Metrika cíle č. 3:** Zvýšení počtu zákazníků (aktivních).

**Cíl metriky č. 3:** Zvýšení počtu aktivních klientů o 5 % ročně.

**Cíl č. 4:** Snížení odchodovosti klientů GE Money Bank.

**Metrika cíle č. 4:** Zvýšení retenční efektivity.

**Cíl metriky č. 4:** Zvýšení retenční úspěšnosti o 25 % ročně.

### **5.5.3 Stanovení cíle vůči zaměstnancům**

**Cíl č. 1:** Dosažení vysoké informovanosti o důležitosti retence.

**Metrika cíle č. 1:** Výsledek z dotazníkového šetření.

**Cíl metriky č. 1:** 90 % zaměstnanců vnímá vysokou důležitost retence.

**Cíl č. 2:** Dosažení vysoké kvalifikace vybraných zaměstnanců v oblasti retence.

**Metrika cíle č. 2:** Výsledky zpětných vazeb z koučingů zaměstnanců.

**Cíl metriky č. 2:** Průměrná známka 1,2 z hodnocení retenčních rozhovorů.

**Cíl č. 3:** Motivační odměňování šampionů v oblasti retence.

**Metrika cíle č. 3:** Fluktuace zaměstnanců.

**Cíl metriky č. 3:** Fluktuace retenčních zaměstnanců na hodnotě max. 15 %.

## **5.6 Návrh rozvoje retence GE Money Bank**

Po důkladném analyzování mikro prostředí prostřednictvím SWOT analýzy, makro prostředí prostřednictvím metody PEST a z výsledků dotazníkového šetření navrhuji GE Money Bank tyto změny pro dosažení rozvoje v oblasti retence zákazníků.

### **5.6.1 Prevence**

Prevence je v oblasti retence významná. Je jednodušší klienta zachránit, když ještě neudělal žádný akční krok pro změnu. V oblasti prevence GE Money Bank zkoušela predikční modely, které nebyly příliš úspěšné. Doporučuji GE Money Bank

tyto modely zlepšit, zpřesnit. Dále doporučuji GE Money Bank, aby ve všech hovorech a činnostech s klientem předvídala možnost, že chce klient odejít. Tato změna bude vyžadovat školení všech zaměstnanců a neustále připomínání důležitosti retence a péče o klienta. Nejčastějším důvodem k odchodu z banky je pro klienty cena, je nutné se hlavně zaměřit na klienty, kteří mají nastavenou vyšší úrokovou sazbu nebo platí poplatky za bankovní služby.

### **5.6.2 Promo inovativních produktů**

GE Money Bank je inovativní bankou a jde to vidět i na klíčových produktech, které poskytuje klientům. V loňském roce zavedla inovativní půjčku, která má v sobě část rezervy, za kterou klient neplatí dokud jí nečerpá. Jistotou tak pro klienta je, že až bude peníze potřebovat, má je k dispozici a již se nic nemusí znovu schvalovat. Tento produkt může brát klient jako jakousi výhodu, kterou u konkurence nedostane a proto nebude chtít banku opustit, i když má vyšší cenu na úroku. Tento nápad na produkt hodnotím velmi kladně. GE Money Bank bych však doporučila tento produkt více promovat a nabízet v obchodní síti a po telefonu. Obecně lze říci, že s každým inovativním produktem se nesmí zapomínat na proškolení zaměstnanců, aby produkt správně prodávali a věřili mu. GE Money Bank doporučuji zavést jako povinnost produktového manažera navštěvovat Call centrum a obchodní místa, aby předal poslání produktu tam, kde jej budou nabízet klientům.

### **5.6.3 Sekundární retenční produkt**

Sekundární retence. Pod tímto pojmem si představme retenci druhého stupně, tzn. v první linii se klienta nepodařilo přesvědčit a proto nastupuje sekundární retence. Nejvíce se s požadavkem na odchod klientů setká banka na obchodním místě. Když osobní bankéř na obchodním místě vyzkouší základní retenční nástroje jako je edukace, zvýhodnění produktu a tyto techniky nezaberou, vnímám jako minimum ještě vyzkoušet sekundární retenci na telefonu. K tomu je však nutné mít specializovaný tým na Call centru pro tyto případy. Výhodou GE Money Bank je, že tento tým na Call centru již dlouhá léta funguje a má výborně vyvinuté retenční dovednosti.



Co bych však GE Money Bank doporučila, je vytvoření retenčního sekundárního produktu. Tento produkt by mohlo nabízet pouze omezené množství bankéřů na Call centru a tento produkt by byl pro klienty zlomový – cenou, službou, něčím revolučním navíc. Pro retenční oddělení je to jakási známka výjimečnosti a to podpoří jejich vyjednávací schopnosti. Pro banku to může znamenat, že z takového produktu bude mít menší přidanou hodnotu zisk, ale na druhé straně, kdyby banka nic neudělala, nic nenabídla, neměla by klienta. Banka může tento typ sekundárních retenčních produktů vidět jako hrozbu v jejich zneužití a poskytování všem klientům, tak by si mohla rapidně snižovat zisk. Proto je zásadní doporučení držet tyto produkty jen pro jeden specializovaný tým na Call centru, který má velkou výhodu, že je jednoduše kontrolovatelný.

#### **5.6.4 Tip na nové retenční produkty**

Když chce klient odejít, nejčastějším důvodem je cena. Stávajícím nejvyužívanějším retenčním nástrojem je sleva z úrokové sazby, odpuštění poplatků. Tento typ retence využívají všechny komerční banky, které retenci praktikují. Nejedná se tedy o nic revolučního, proč by klient nekývl na další nabídku od konkurence o procento níže na sazbě.

K dosavadnímu zlevňování vnímám jako nutné se zaměřit na poskytování retenčního produktu se službou nebo dárkem pro klienta navíc.

Doporučuji uspořádat workshop na odlišení se od konkurence v retenčních službách. Cílem bude vymyslet retenční nástroje odlišné od konkurence s „něčím“ navíc pro klienta, co mu konkurence nenabídne. Například k retenčnímu produktu dávat navíc i dárek. Dárek může být v podobě mobilního telefonu či tabletu, obecně elektronika je lidmi kladně hodnocena. Aby to bylo pro banku retenční a klient u poskytovatele vydržel co nejdelší dobu, může být tento dárek smluvně podmíněn dobou, kterou musí mít produktu u GE Money Bank. Kdyby klient smluvní době nevyhověl, platil by vyšší poplatek za nedodržení smluvního vztahu.

### **5.6.5 Proces**

Proces retence v GE Money Bank není dobře postavený. Velkou slabinu, kterou vnímám, je složitost celého procesu poskytování retence. Druhým slabým místem je motivace osobních bankéřů na obchodních místech.

### **5.6.6 Složitost**

Složitost procesu tkví ve velkém množství různých slev a akcí, které se váží k různým produktům. Pro některé slevy je nutné povolení nadřízeného, které v určitých chvílích zdržuje. A existence dvou budgetů, které jsou čerpány a sledovány.

Doporučuji společnosti vše zjednodušit a udělat tak, aby poskytování slev bylo transparentní a bankéři se nebáli je používat. Jedna sleva pro všechny typy produktů je základem, dále je nutné odstranění budgetů, není možné předpovědět kolik klientů bude chtít odejít. Je lepší mít klienta s menším výnosem než žádného. Banka může namítat, že možnou hrozbou je zneužití, či špatné zacházení s retenčními slevami. Mé doporučení zní na každém obchodní místě vytvořit „retenčního bankéře“, který bude retenci přednostně odbavovat. Tento bankéř bude mít retenční dovednosti a bude nosit také znalost retence samotné. Komu se vyplatí slevu poskytnout, kde by již byl obchod ztrátový.

### **5.6.7 Motivace bankéřů**

Dalším důležitým krokem je bankéře zainteresovat na záchraně klientů. Tzn. vytvořit incentivní motivační systém, který bude bankéře motivovat k záchraně. Ze zkušenosti vím, že když bankéři něco nemají v incentivním systému, tak se nemusí snažit a činnost nedělají. Incentivním systémem se dá také předcházet podvodům.

### **5.6.8 Inovace v retenčním procesu**

Retence se poskytuje i přes telefonický rozhovor, jedná se o sekundární retenci popsanou výše. Samozřejmostí v dnešním on-line světě má být dokončení obchodu on-line nebo kurýrem. Doporučuji GE Money Bank zapracovat

na dokončování obchodů online. Klient tak již nemá příležitosti si rozhodnutí rozmyslet a vedeme jej rovnou k podpisu.

#### **5.6.9 Využívání všech informací**

Informace jsou důležitou složkou při vytváření nabídky klientovi na míru. GE Money Bank získává spoustu informací o klientech z mnoho stran a zdrojů. Chybou je, že všechny údaje nesbírá, nekonsoliduje na jednom místě a poté nevyužívá pro vytvoření nabídky, prodeji, retenci či servisu klienta. Doporučuji GE Money Bank zmapovat všechny zdroje, ze kterých může získávat informace o klientovi. Např. ze setkání na obchodním místě, z telefonního rozhovoru, z modelů vytvořených k prodeji nebo záchraně, z klientova chování. Všechny tyto informace by měly být uceleny a k dispozici bankéřům a specialistům na kampaně v podobě, která bude srozumitelná. Jasný benefit je v síle informace. Klient má servis, že nemusí vše opakovat, přijde mu nabídka šitá na míru jeho potřeb. Banka získá spokojeného klienta, který využívá jejich produktů.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout retenční strategii společnosti GE Money Bank. Pro navržení nové retenční strategie jsem v diplomové práci vycházela z teoretických znalostí získaných studiem a praktickými znalostmi získanými prací v GE Money Bank.

Jakákoliv strategie se neobejde bez podrobných analýz podniku. V této práci je použita analýza SWOT, která zkoumá interní kondici GE Money Bank. Dále je vypracována analýza PEST, která se věnuje popisu okolí podniku. Názor klientů bank je zachycen pomocí dotazníkového šetření, které bylo provedeno na 105 respondentech.

Z analýzy SWOT vychází, že GE Money Bank využívá své silné stránky a příležitosti a snaží se je udržet. Nejsilnější stránkou GE Money Bank se projevila internet banka. Internet banka a inovace v souvislosti s příležitostí akvizice nových klientů vytvářejí pro GE Money Bank skvělou možnost rozvoje a růstu. Na druhé straně stojí slabé stránky a hrozby, které by GE Money Bank neměla podceňovat, protože jejich význam není nezanedbatelný. Velkým problémem se může stát juniorita bankéřů a hrozící zvýšená fluktuace zaměstnanců kvůli plánovanému prodeji.

Analýza PEST ukazuje na prognózy ČNB, která předpovídá HDP v kladných číslech a tím pádem růst kupní síly a inflace. To může mít za následek pozitivní ovlivnění úrokových sazeb na produktech banky a tím zvyšování marží.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat odpověď na otázku: „Co motivuje zákazníky být věrni své bance.“ Klienti bankovních ústavů nejvíce slyší na cenu produktů a služeb, na druhém místě hodnotí internetové bankovníctví a aplikace, dále kvalitu obsluhy a servisu, dostupnost bankomatů a inovace v produktech. Klienti jsou ochotni s bankou komunikovat o nastavení svých produktů a případně o zřízení nových podmínek. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že zákazníci bank využívají více než jednu banku pro své bankovní potřeby. Z tohoto hlediska je velmi důležité se v očích klienta jevit jako primární banka, do které klient zavítá jako první.

Na základě provedených a vyhodnocených analýz a dotazníkového šetření byl vypracován návrh retenční strategie pro dvouleté období. Byla stanovena mise a vize podniku a nastaveny hodnoty retence v GE Money Bank. Strategické cíle jsou specifikovány a určeny metriky pro měření ve třech zásadních oblastech:

- vůči zákazníkům,
- majitelům,
- zaměstnancům.

Na závěr je pro GE Money Bank připravena sada devíti bodů k implementaci s cílem naplnění návrhu retenční strategie. Jedná se o tyto podněty ke změně:

- zavedení prevence,
- promování inovativních produktů,
- vznik sekundárního retenčního produktu,
- tip na nové retenční produkty,
- zavedení nového retenčního procesu,
- zjednodušení retence,
- motivace bankéřů,
- inovace v retenčním procesu,
- využívání všech informací.

Věřím, že návrhy a doporučení z této diplomové práce pomohou rozvoji retence v GE Money Bank.

## Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] BÁRTA, Vladimír a kol. *Retail marketing*. První vydání. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DE PELSMACKER, P., M. GEUENS, and J. VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [4] GIMBERT, Xavier. *Think strategically*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011. 210 s. ISBN 978-0-230-28487-6.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. 166 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. První vydání. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
- [7] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [8] LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM*. První vydání. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 8024718149.
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [10] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 426 stran. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [11] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

## Internetové zdroje

- [12] *Historie GE Money – GE Money* [online]. Praha: GE Money, © 2001-2016. Změněno 1. 3. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/o-nas/ge-money>.
- [13] *Jak se starat o stávající zákazníky podle Pavla Fary* [online]. Business Animals, © 2014–2016. Změněno 1. 4. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/pece-o-zakazniky/>.
- [14] *Jak velké jsou banky v Česku?* [online]. Centrum.cz | Atlas.cz 1999 – 2016 © Economia, a.s. Změněno 13. 3. 2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z <http://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-velke-jsou-banky-v-cesku-novy-zebricek-klientu-i-vkladu/r~c6b9b70efe0211e499590025900fea04/>.
- [15] *Konsolidovaná výroční zpráva 2014* [online]. Praha: GE Money, © 2001-2016. Změněno 1. 3. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/documents/cz/press/gemb-vyrocní-zpráva-2014.pdf>.
- [16] *Nejlepší banka - Nominace* [online]. © 2008 - 2014. Změněno 1. 3. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: [http://nejbanka.cz/inovatorske\\_kategorie/bankovni\\_inovator/nominace-hlasovani](http://nejbanka.cz/inovatorske_kategorie/bankovni_inovator/nominace-hlasovani).
- [17] *Ocenění – GE Money* [online]. Praha: GE Money, © 2001-2016. Změněno 1. 3. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/o-nas/oceneni>.
- [18] *Pobočky bank v ČR* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., © 2000-2016, ISSN 1801-8688. Změněno 1. 3. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/banky/>.
- [19] *Prognóza HDP* [online]. © Česká národní banka, 2003-2016. Změněno 12. 3. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html?cnb\\_css=true#HDP](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true#HDP).
- [20] *Prognóza inflace na horizontu měnové politiky* [online]. © Česká národní banka, 2003-2016. Změněno 12. 3. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html?cnb\\_css=true#inflace](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true#inflace).

- [21] *RFM analýza – nástroj úspěšného obchodního manažera* [online]. Změněno 10. 4. 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.logicpoint.cz/nabidka-cs/zivotni-situace-a-inspirace-pro/rfm-analyza-nastroj-uspesneho-obchodniho-manazera>.



## Seznam zkratek

CCD	Consumer Credit Directive (Zákon o spotřebitelském úvěru)
CRM	Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
GE	General Electric
HDP	Hrubý domácí produkt
HQ	Headquarters (Ředitelství)
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
IF	Investiční fond
MCD	Směrnice o smlouvách o spotřebitelském úvěru na nemovitosti určené k bydlení
NPS	Net Promoter Score – míra loajality zákazníků
OM	Obchodní místo
PEST	Political (politické - legislativní), Economical (ekonomické), Social (sociálně – kulturní) a Technological (technologické)
SMART	(Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time-bound)
SME	Small and Medium Enterprise (Malé a střední podniky)
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)

## **Seznam obrázků**

<b>Obrázek 4.1: Rozdělení respondentů dle pohlaví .....</b>	<b>47</b>
<b>Obrázek 4.2: Rozdělení respondentů dle hrubého měsíčního příjmu.....</b>	<b>47</b>
<b>Obrázek 4.3: Rozdělení respondentů dle velikosti města .....</b>	<b>47</b>
<b>Obrázek 4.4: Rozdělení respondentů dle toho zda mají děti.....</b>	<b>47</b>
<b>Obrázek 4.5: Využívání bankovních služeb .....</b>	<b>48</b>
<b>Obrázek 4.6: Škála důležitosti kritérií.....</b>	<b>57</b>

## Seznam grafů

Graf 4.1: Hodnocení silných a slabých stránek .....	30
Graf 4.2: Hodnocení příležitostí .....	34
Graf 4.3: Hodnocení hrozeb .....	37
Graf 4.4: Výsledná analýza SWOT .....	38
Graf 4.5: Primární banka.....	48
Graf 4.6: Využívání služeb další banky .....	49
Graf 4.7: Další využívaná banka .....	49
Graf 4.8: Důvody k využívání další banky.....	50
Graf 4.9: Využívané produkty.....	52
Graf 4.10: Kontaktování kvůli půjčce .....	52
Graf 4.11: Aktivní vyhledání přeúvěrování .....	53
Graf 4.12: Impuls k vyhledávání .....	54
Graf 4.13: Kontaktování kvůli hypotéky.....	55
Graf 4.14: Čas kontaktování kvůli otočky .....	56
Graf 4.15: Chcete změnit svou primární banku?.....	58
Graf 4.16: Změnili jste v minulosti banku? .....	58
Graf 4.17: Jaký způsob komunikace s bankou preferujete?.....	60
Graf 4.18: Kde hledáte informace o bankovních službách? .....	61

## **Seznam tabulek**


<b>Tabulka 3.1: Banky podle počtu klientů k 1. čtvrtletí 2015.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabulka 3.2: Banky podle počtu poboček k 1. čtvrtletí 2016 .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabulka 3.3: Banky podle bilanční sumy k 1. čtvrtletí 2015 (v mld. korun) .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabulka 4.1: SWOT analýza GE Money Bank .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabulka 4.2: Hodnocení silných stránek.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabulka 4.3: Hodnocení slabých stránek.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabulka 4.4: Hodnocení příležitostí.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabulka 4.5: Hodnocení hrozeb .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabulka 4.6: Prognóza HDP.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabulka 4.7: Prognóza inflace pro období leden 2016 – březen 2016.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabulka 4.8: Jiné důvody k využívání další banky.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabulka 4.9: Primární banka mi vše nenabídne .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabulka 4.10: Hodnocení kritérií pro výběr banky .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabulka 4.11: Důvody odchodu .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabulka 4.12: Důvody pro odchod.....</b>	<b>59</b>

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 17.4.2016



jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Dotazník